VISIT…

Сначала зарегистрировалось пятнадцать групп на тридцать тем. Месяцев через пять, когда уже были составлены планы работ и нужно было собирать информацию, в силу разных причин осталось групп десять. К августу останется групп пять-шесть. Мы пригласим всех представителей сюда и устроим фестиваль. Реализованы будут все проекты.

Участие работников компании в работе проектных групп способствует росту их приверженности, лучшему пониманию проблем бизнеса и его целей. Повышение ответственности членов проектных команд за результаты собственной деятельности не только позволяет компании решать конкретные проблемы, связанные с различными аспектами ее функционирования, но и формирует организационную культуру, ориентированную на прогресс и поиск улучшений в работе.

Рассказывает Ирина Доброхотова, директор по обучению и развитию компании «БЭСТ-Недвижимость»[63]

Результаты проектной стратегии грандиозны! Для меня нет более эффективного нематериального способа мотивировать людей, чем управление проектом. Даже простое участие в проектных командах очень полезно. А уж после руководства проектом сотрудники меняются качественно!

Понятно, что на разных уровнях – разные проекты. Например, одна из секретарей успешно реализовала проект корпоративного праздника. Такой праздник можно было провести просто как вечеринку. А в идеологии проекта все переводится на другую основу – это не просто провести праздник, а выполнить определенную задачу. Структура деятельности такая же, как в любом другом бизнес-проекте. После трех недель это уже другой секретарь! Она уже умеет целостно, комплексно подходить к своей деятельности.

[63] Павлова Е. Если бы Ирэн вела дневник / ПЕРСОНАЛ-МИКС, 2002, № 3, с.106-107.

Значимость работы

Значимость работы – это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей (внутри организации или в более широком окружении). Например, высокую значимость имеет работа хирурга, пожарного, спасателя. Очень высока значимость работы высоких государственных деятелей, от решений которых могут зависеть судьбы государств. И другая крайность: «мы люди маленькие», психология исполнителя, непонимание влияние своей работы на общий результат. Часто приходится наблюдать, как непонимание значимости своей работы у небольшой части сотрудников, выражающееся в таком отношении: «какая разница, как я общаюсь с покупателями, никуда они не денутся», приводит к трагическим последствиям для бизнеса. Следствием такого отношения могут явиться действия, чреватые крупными убытками и наносящие ущерб деловой репутации компании, либо отсутствие действий в ситуациях, когда промедление недопустимо.

Значимость работы в глазах сотрудника может быть повышена, если она дает ему возможность самовыражения, позволяет почувствовать свой вклад в общий результат и требует от него достижения нового уровня знаний или профессионального мастерства.

Рассказывает Джон Максвелл, автор ряда бестселлеров по проблемам лидерства[64]:

«Один из моих подчиненных, который когда-то был деканом профессионально-технического колледжа, рассказал мне, как однажды вводил в должность нового сотрудника. Когда он знакомил его с коллективом, он представлял каждого сотрудника и рассказывал, чем он занимается. Когда очередь дошла до секретарши в приемной, он сказал, что это очень важный человек на факультете. Она подумала, что он оговорился, и поправила его: «Я вовсе не такая важная фигура. Самое сложное, что я делаю, это подготовка отчетов». «Без вас, - ответил декан, - наше учебное заведение не смогло бы

[64] Максвелл Дж. Создай команду лидеров. – Мн.: ООО «Попурри», 2003, с. 81.

существовать. Все учащиеся, которые сюда поступают, сначала беседуют с вами. Если вы им не понравитесь, то им не понравится и это учебное заведение. А если им не понравится это учебное заведение, то они не станут учиться здесь. И тогда нам придется закрыться».

«Вот как! Я никогда не рассматривала свою работу с такой точки зрения», - сказала секретарша. Декан тут же отметил, что она стала выглядеть более уверенно и показалась даже выше ростом. Увидев картину в целом, она почувствовала, что ее жизнь приобрела особый смысл».

Значимость работы определяют:

– **Самовыражение**. Работников побуждают к формированию собственного стиля работы и проявлению своих личных качеств.

– **Вклад**. Работники не чувствуют себя «винтиками в огромном механизме», они осознают, что работа совершается и дает результат благодаря не только общим, но и индивидуальным усилиям.

– **Вызов**. Работники воспринимают работу как источник положительной стимуляции. Решаемые задачи расширяют личностные и профессиональные возможности сотрудников.

Исследованиями выявлено, что особенно важными факторами повышения эффективности работы специалистов по продажам является возможность самовыражения, проявляемый в организации интерес к новым идеям сотрудников, демонстрация важности и ценности роли специалиста по продажам для всей организации. Важны и многие другие характеристики, но они не столь действенны.

Опрос, проведенный Национальным исследовательским центром по изучению общественного мнения в конце 90-х годов в США, показал, что 51% работающих американцев считал, что важность работы и чувство собственной значимости были самыми важными вещами, которых они искали в работе.

Самостоятельность в работе

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю, – это степень, в которой работники имеют свободу и право планировать свою работу, определять график и порядок ее выполнения. Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за результаты своего труда.

Контроль за своей рабочей ситуацией является одним из факторов, отвечающих за высокую трудовую мотивацию. Отсутствие контроля, слишком жесткий контроль со стороны вышестоящего руководства может приводить к резкому ухудшению отношения исполнителя к своей работе и к руководителю, снижению рабочих результатов и даже к саботажу. Подтверждения этому можно найти и в экспериментальных работах психологов, и на практике.

Доказательство того, что определенная степень контроля над ситуацией оказывает влияние на рабочие результаты, было получено в простом эксперименте. Испытуемым давалось для решения несколько сложных головоломок и нудная работа по вычитке корректуры. Из глубины помещения доносился довольно громкий шум, состоявший из звуков разговора двух людей: одного по-испански, другого по-армянски, звука работающей механической пишущей машинки и шума улицы. Испытуемые были разбиты на две группы. Одной группе было просто предложено работать над заданием, участникам эксперимента из другой группы была указана кнопка, нажав на которую можно было отключить шум.

Группа с выключателем решила в пять раз больше головоломок и допустила гораздо меньшее количество ошибок при вычитке корректуры. Но что оказалось здесь самым поразительным? Ни один испытуемый ни разу не воспользовался выключателем! То есть более высокий результат был обусловлен одним лишь знанием того, что ситуацию можно контролировать.

В этом примере мы снова находим подтверждение той простой мысли, что для того чтобы хорошо работать, недостаточно, чтобы за твоей спиной стоял надсмотрщик, надо самому ***захотеть*** добиться высоких результатов в работе. А для того чтобы человек сам захотел работать лучше, он должен почувствовать достаточную степень самостоятельности в работе и понимание того, что у него есть возможности для принятия самостоятельных решений в рамках своей компетенции.

Повышению степени самостоятельности способствуют следующие меры:

1. Предоставление работнику возможности самостоятельно определять график своей работы, самому решать, как он будет работать, как проверять качество.

2. Передача работнику дополнительных полномочий, в т.ч. право вступать в коммуникации с клиентами и другими лицами, если это необходимо для выполнения работы, без траты времени на получение дополнительных разрешений сверху.

3. Управление временем. Работник должен иметь как можно большую свободу относительно того, когда он будет начинать и заканчивать свою работу, когда делать перерывы, самостоятельно определять последовательность выполнения работ.

4. Выявление проблем и разрешение кризисов. Работник должен иметь возможность самостоятельно искать варианты решения возникающих проблем, а не обращаться при каждом затруднении к руководителю.

5. Финансовый контроль. Определенная степень контроля за бюджетом может быть сильным стимулом для работника.

Контроль качества на Чебоксарском заводе промышленных товаров

На Чебоксарском заводе промышленных товаров рабочие имеют свое личное клеймо качества. Операторы станков с ЧПУ, фрезеровщики и токари ставят его на произведенную ими продукцию. Рабочих, использующих такое клеймо, предприятие поощряет доплатой. Личное клеймо получают далеко не все желающие – его нужно заслужить.

Когда мы говорим о том, что большая самостоятельность в работе является дополнительным мотивирующим фактором, то мы, конечно, должны делать поправку на индивидуальные особенности конкретных работников. Есть люди, которые панически боятся необходимости проявлять самостоятельность в работе. Естественно, в данном случае речь не о них. Но, когда мы создаем условия для того, чтобы работники, готовые проявить больше самостоятельности в работе, получили такую возможность, то в этом случае мы удовлетворяем важную для них потребность в большей независимости и повышаем таким образом их настрой на хорошую работу и, как следствие, способствуем росту их производственных показателей.

Опыт лучших компаний

Возможности принятия самостоятельных решений

В фирме *Solectron*, производящей сложные переключатели, подсистемы для компьютеров и другое электронное оборудование, рабочие на конвейере наделены правом останавливать его в любой момент, когда они считают это необходимым. В свою очередь работники отдела обслуживания имеют право возвращать и заменять поставленные клиенту приборы без получения

разрешения у своего начальства; сотрудники, занятые производством, обучены методам статистического контроля качества и имеют право принимать решения на их основе. Кроме того, инженеры и специалисты по сбыту обучены методам эффективного взаимодействия с клиентами и принимают решения, направленные на удовлетворение их требований.

В компании *Motorola* команды, наделенные соответствующими полномочиями, имеют право составлять производственные графики и распределять работы, выполнять наладку и обслуживание оборудования, планировать бюджет и контролировать его исполнение, а также обучать новых работников. В случае необходимости сотрудники компании имеют право расходовать на производственные нужды до 5 тыс. долларов без долгих согласований.

Повысить степень самостоятельности сотрудника позволяет также проведение соответствующего обучения, повышение в должности, предоставление возможности попробовать свои силы в составе проектной группы.

Обратная связь

Обратная связь – это информирование работника, призванное сообщать ему о соответствии результатов его труда установленным требованиям. Если работа выполняется недостаточно успешно, это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Успешное выполнение работы само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Что дает работнику обратная связь? Эффективная обратная связь может дать работнику ценную информацию, которая поможет ему внести необходимые коррективы в различные аспекты своей работы: насколько хорошо он ее выполняет, насколько хорошо он взаимодействует с другими людьми, а также насколько верно он оценивает успех в работе, те ли критерии он использует.

Своевременная и точная обратная связь помогает сделать труд работников более эффективным.

Рассказывает Джон Тэтчер[65]

Воодушевление при помощи позитивной обратной связи

Не так давно я проводил занятия в Шотландии с небольшой группой руководителей одной финансовой компании. Было решено, что в последний день занятий нужно устроить стрельбу по тарелочкам в соседнем поместье, чтобы отпраздновать успешное окончание занятий и еще больше сплотить коллектив. Я не испытывал особого воодушевления, поскольку никогда не держал в руках ружья, не говоря уже о стрельбе. Тем не менее, несмотря на мое беспокойство и опасения, этот опыт оказался чрезвычайно полезным.

Размышляя над тем, почему это произошло, я пришел к выводу, что все дело в отношении ко мне инструктора. Разумеется, он объяснил мне основы безопасного обращения с оружием, но главным было то, как он себя вел во время самой стрельбы.

После каждого выстрела, даже если вы промахивались, он находил нечто такое в ваших действиях, что было достойно похвалы. Затем, после того как вы перезаряжали ружье и готовились к следующему выстрелу, он давал вам совет, как нужно действовать, чтобы добиться успеха. Такой подход укрепил мою уверенность в себе и положительно повлиял на результаты моей стрельбы.

Когда мы говорим о пользе обратной связи с точки зрения стимулирования желания работника вносить необходимые коррективы в свою работу, то стоит иметь в виду и другой аспект этого подхода. Мотивирующее влияние на работника способна оказывать не только информация о различных сторонах его работы, но и сведения о том, как с аналогичной работой справляются другие, особенно если их рабочие показатели оказываются выше.

[65] Дж. Адаир Эффективная мотивация. – М.: ЭКСМО, 2003, с.195.

Опыт лучших компаний

Информирование о продажах в магазинах компании *Wal-Mart*

Wal-Mart – одна из крупнейших сетей супермаркетов, лидер продаж среди дисконтных магазинов. В одной из американских газет *Wal-Mart* была названа «Магазином столетия».

Многие полагают, что одним из ключей к успеху *Wal-Mart* является умение заряжать энергией свой торговый персонал. К примеру, собрания сотрудников в магазинах *Wal-Mart* – это встречи для обмена энергией и энтузиазмом. Лозунг «Дай мне W, дай мне A, дай мне L и так далее...» скандируют директора магазинов вместе с персоналом, готовя продавцов к активным продажам в дни наплыва покупателей. И продавцы знают, что именно хотят получить их потребители и сколько они покупают товаров. Для этого им предоставляется всесторонняя информация с конкретными результатами деятельности их магазина. Сколько им удалось заработать в сравнении с предыдущим днем, неделей или годом? Какие наименования товаров попали в лидеры продаж и каковы наценки на них?

Представители различных отделений с гордостью объявляют результаты, но не в официальной манере, которая принята в большинстве организаций. В *Wal-Mart* это делается в забавной форме. Призом может быть пакет печенья, если вы, например, правильно ответили, каков объем продаж этого продукта за последние 4 месяца.

Сведения о продажах поступают из корпоративной компьютерной сети. Компания *Wal-Mart* расходует ежегодно около 500 миллионов долларов на внедрение новых информационных технологий, и по объему хранимой информации она занимает второе место, уступая только Правительству Соединенных Штатов. Ни одно учреждение розничной торговли никогда даже не приближалось к таким показателям.

Данная технология предоставляет сотрудникам доступ к всесторонней информации о состоянии дел по каждому наименованию продаваемой продукции. Например, с помощью портативного устройства для считывания штрих-кодов директор магазина может получить подробную информацию о продажах в прошлом, в настоящее время и прогнозах на будущее. А если сотрудник *Wal-Mart* обнаружит у конкурентов более низкие цены по любому из предлагаемых компанией наименований, директор магазина может немедленно поменять цену этого товара и отослать по спутниковой системе компании новую цену всем 240 магазинам *Wal-Mart*. Затем о снижении цены сообщается на внутрикорпоративных досках объявлений.

Управляющие *Wal-Mart* смотрят на эту технологию не только как на полезный инструмент торговли, но и как на высокотехнологичное дополнение к собраниям и совещаниям. Вооруженные информацией об успешности выполнения своей работы, руководители компании утверждают, что работники *Wal-Mart* с воодушевлением будут делать все для выполнения своей работы наилучшим образом. Это подтверждает и недавний показатель прибыли в $13 млрд.

Открытие каналов обратной связи

Фактически в любой работе есть возможность предоставления работнику обратной связи о том, как он выполняет работу. Хотя существует множество каналов, по которым можно получить полезную информацию, работнику полезнее получать ее во время самой работы, нежели от случая к случаю от руководителя.

Обратная связь, получаемая во время работы, является непосредственной и дает человеку ощущение личного контроля над своей работой. Для открытия каналов обратной связи возможны следующие действия:

1. Установление прямых взаимоотношений с клиентами.

2. Передача работнику функций контроля качества.

3. Установление такого порядка, когда сотруднику дается регулярная развернутая обратная связь относительно результатов его работы, о степени соответствии его работы установленным требованиям. Обратную связь нужно «встроить» как в систему ежегодной оценки работы сотрудника, так и в повседневную индивидуальную работу руководителя с подчиненным.

4. Использование компьютерных или автоматизированных средств контроля за работой.

Памятка для руководителя

Как давать обратную связь

Планируйте процесс выдачи обратной связи. Четко определите, что вы хотите получить от подчиненного путем выдачи обратной связи.

Выберите удобное место и время, чтобы избежать помех.

Соберите всю необходимую информацию. Внимательно слушайте. Проверяйте, насколько правильно вы поняли то, что услышали.

Не сводите обратную связь к критике за плохо выполненную работу. Старайтесь построить обсуждение так, чтобы не понизить мотивацию подчиненного. Обратная связь не должна задевать личность подчиненного. Постарайтесь задать тон партнерства.

Концентрируйтесь на поведении, которое может быть изменено. Обратная связь, нацеленная на трудно изменяемые действия, часто становится причиной появления у человека неуверенности в себе и в своих силах.

Давая обратную связь, сосредоточьтесь на том, ***что может быть улучшено*** в работе подчиненного. Положительная обратная связь, дающая людям понять, что

они сделали все отлично, также полезна. Она повышает самооценку, удовлетворенность выполняемой работой, вселяет веру в свои силы.

Если вы заметили, что какие-то аспекты поведения сотрудника требуют исправления или усиления, ***давайте ему обратную связь как можно скорее***.

Будьте конкретны. Когда обратная связь конкретна, человек, получающий ее, знает, какое его поведение подвергается обсуждению. Отделяйте факты от мнений. Стремитесь описывать то, что вы видите, или то, что узнали, а не трактовать информацию. Когда мы приписываем поведению другого определенный мотив, мы трактуем намерения этого человека. Приписывание мотивов и намерений чужим действиям и поступкам является крайне субъективным.

Зафиксируйте заключенные соглашения. Проверьте степень понимания работником предоставленной ему информации. Установите четкие требования к работе сотрудника при выполнении задания и сроки для исправления допущенных недочетов.

Иногда предоставление работнику обратной связи может быть нежелательным.

Запомните – это важно!

Обратную связь не следует давать, если:

- вас переполняют эмоции;
- сотрудник слишком взволнован, чтобы воспринять ваши слова;
- сотрудник попал вам под горячую руку сразу после свалившихся на вас неприятностей (есть опасность, что на первый план выйдут не интересы дела, а возможность разрядить на нем собственное раздражение);
- у вас нет достаточной информации;
- вы чувствуете, что выбрали неподходящее время;
- вы не подготовились, как следует.

Методы повышения мотивационного потенциала работы

Для повышения мотивационного потенциала работы через организацию труда могут быть использованы следующие методы:

Совмещение работ. Вместо того чтобы дробить рабочие задания на мелкие операции (как это предлагал Тейлор), сотрудники могут совмещать несколько видов работ, что позволяет полнее использовать имеющиеся у них навыки.

Формирование естественных рабочих групп. Создание рабочих групп, отвечающих за полный цикл операций, позволяет возложить на них большую ответственность за выполнение задания и использовать преимущества внутреннего разделения труда.

Опыт лучших компаний

Организация производства на заводе *Volkswagen* в Вольфсбурге

Менеджеры *Volkswagen* разбили служащих на группы, каждая из которых несет ответственность за качественное выполнение определенных групп операций. Специалисты компании сочли, что рабочие сами лучше решат, как им действовать.

Установление тесных взаимоотношений с потребителями дает работникам возможность познакомиться с ожиданиями и запросами потребителей (как внутри организации, так и за ее пределами), осознать важность и значимость своей работы для деятельности компании в целом. Развитие связей между производителями и клиентами ведет к возникновению чувства гордости работой, повышению удовлетворенности и осознанию значимости своего труда.

Увеличение вертикальной нагрузки. Работникам предоставлено больше полномочий принимать решения относительно используемых ими рабочих методов. Это обеспечивает большую информированность и контроль исполнителей над бюджетными аспектами их работы, позволяет им брать на себя ту ответственность,

которую традиционно несут мастера (решение возникающих оперативных проблем, планирование труда), что повышает степень их самостоятельности.

Обеспечение своевременной обратной связи. Существует много типов обратной связи, которая может быть предоставлена работникам, и работу следует организовывать так, чтобы обеспечить максимальные возможности для обратной связи. Обратная связь может предоставляться покупателями (потребителями), руководителями и товарищами по работе. Обратная связь может быть предоставлена самой работой, через различные показатели (производительность труда, объем продаж в рублях и т.д.). Чем больше каналов обратной связи используется, тем более точную информацию будут иметь работники о том, как они работают. Это будет в большей степени мотивировать их на улучшение работы.

Следует особо подчеркнуть, что мотивирующий эффект от реорганизации труда, которая может проходить в рамках программы обогащения труда, будет разным для разных работников и для разных категорий персонала.

Повышение мотивации в результате реорганизации труда будет выше у сотрудников с высокой потребностью в росте. Для людей с низкой потребностью в росте, которых устраивает рутинная работа, которые избегают ответственности, предпочитают действовать по указке руководителя «от сих до сих», обогащение труда не дает высоких результатов. На рис. 9-1 показана зависимость мотивации и обогащения труда (мотивационного потенциала работы) для двух групп работников – с высокой потребностью в росте (сплошная линия) и низкой потребностью в росте (пунктирная линия).

Дж. Хэкманом с соавт[66]. было проведено исследование с целью изучения влияния методов обогащения труда на рабочие результаты и отношение работников к труду. Вот некоторые из полученных результатов:

[66] Хэкман Дж.Р., Олдхэм Г., Джонсон Р., Пэдди К. Новая стратегия обогащения работы. – В: Стоу Б.М. Антология организационной психологии. – М.: ООО «Вершина», 2005, с. 70-92.

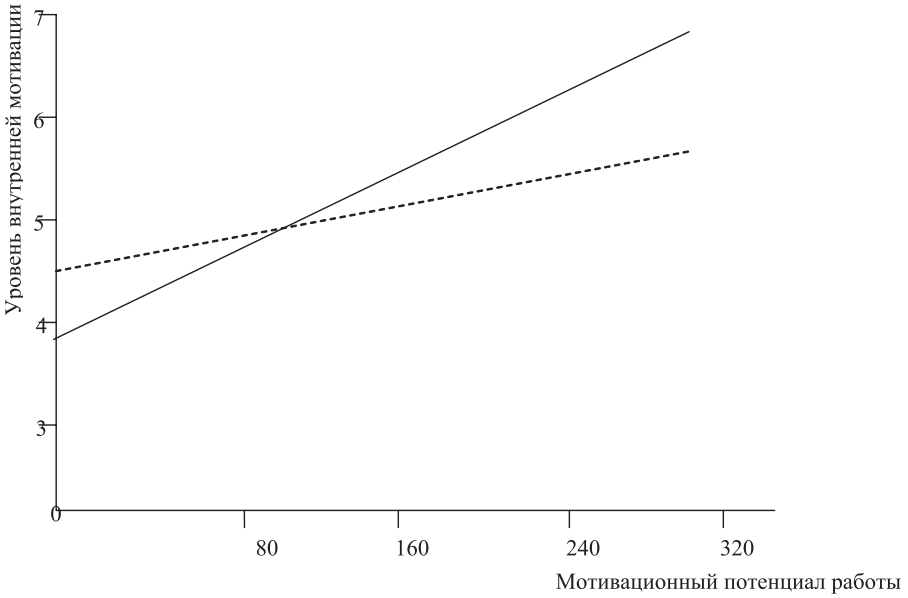


Рис. 12-1. Связь мотивации и мотивационного потенциала работы для работников с высокой потребностью в росте (сплошная линия) и низкой потребностью в росте (пунктирная линия).

1. **Количество работы.** Контрольная группа, в работе которой не было произведено никаких изменений, за период эксперимента показала увеличение производительности труда на 8,1%. Экспериментальная группа продемонстрировала рост производительности на 39,6%.

2. **Уровень ошибок (качество работы).** В течение двух месяцев до начала исследования средний уровень ошибок составлял 1,53%. За два месяца проведения исследования этот уровень снизился до 0,99%. К концу исследования число операторов, неудовлетворительно выполняющих свою работу, снизилось с 11,1% до 5,5%.

3. **Невыходы на работу.** В экспериментальной группе было зарегистрировано снижение числа пропусков работы на 24,1%. Контрольная группа, наоборот, показала увеличение на 29%.

4. **Отношение к работе.** Общий уровень удовлетворенности трудом, оцениваемый по девяти показателям, в экспериментальной группе вырос на 16,5%. В контрольной группе удовлетворенность повысилась незначительно – на 0,5%.

5. **Снижение контроля.** Повышение уровня мастерства, продемонстрированное операторами экспериментальной группы, позволило им выполнять свою работу при меньшем контроле. Сокращение контрольных функций дало такой же эффект, как работа семи дополнительных операторов. Снижение контроля сократило издержки даже больше, чем рост производительности и уменьшение невыходов на работу.

6. **Роль непосредственного руководителя.** Операторы взяли на себя обязанности, которые ранее выполнял их непосредственный руководитель. Вместо того чтобы тратить время на контроль за поведением подчиненных и разрешение конфликтных ситуаций, руководитель теперь смог заняться развитием систем обратной связи и созданием новых рабочих модулей, т.е. собственно управлением.

Опыт лучших компаний

Новая организация труда на «ВОЛЬВО»[67]

Один из первых экспериментов по обогащению труда проводился в шведском концерне «Вольво», специализирующемся на выпуске автомобилей. В 1968 году на заводе компании в Торсланде текучесть кадров составляла 52 процента. Таким образом, средний рабочий испытывал потребность сменить работу каждые два года. «У меня, — говорит президент компании Перл Гилленхаммар, — такое положение дел вызывало ужас». Он пришел к заключению, что устранение причин скуки требует абсолютно нового подхода к производству и организации труда, когда работа должна подбираться под людей, а не люди - приспосабливаться к механизмам.

[67] *Адаир Дж. Эффективная мотивация. – М.: Изд-во ЭКСМО, 2003, с.92-93*

Возможность применить новую философию на практике появилась после введения в строй нового завода в Кальмаре. Революционная структура объединила 500 производственных рабочих в 25 групп, и каждая группа специализировалась на определенной операции, например установке электропроводки, приборов или внутренней отделке салона автомобиля. Бригада сама организовывала работу, управление и контроль. Изделия доставлялись бригаде при помощи управляемого компьютером транспортера. Также транспортером можно было управлять вручную.

Завод в Кальмаре выступил в качестве катализатора для остальных предприятий концерна, в том числе и для 8000 работников завода в Торсланде. Внедренная здесь схема постепенных преобразований распространилась и на другие заводы.

«Иногда меня пугает, что наши действия в «Вольво» представляются другим как инновация, — говорил Гилленхаммар, — потому что это демонстрирует, помимо всего прочего, как мало внимания уделяется организации труда. Компании тратят уйму времени, пытаясь добиться творческого подхода, увлеченности и повысить мотивацию руководителей высшего звена, но практически не занимаются остальным персоналом. До настоящего времени руководители не считали это необходимым. Мы все еще находимся в той эре, которую описывал Адам Смит много лет назад, когда работник отказывается от своей воли, своей свободы и счастья, приходя работать в промышленность.

Если мы сможем вернуть рабочему его свободу и счастье, или, по крайней мере, создать условия, в которых он сам найдет их, то — я в этом убежден – мы приблизимся к справедливому постиндустриальному обществу».

Приведем пример, как используются представления о мотивирующей организации труда для повышения мотивации продавцов супермаркетов.

Изменение организации труда для продавцов супермаркета[68]

1. Разнообразие навыков
- разные подходы к торговле;
- новая выкладка товаров;
- усовершенствование регистрации и учета покупок.

2. Законченность работы
- ведение ежедневного учета объема личных продаж в стоимостном выражении;
- ведение учета числа продаж и числа покупателей;
- выделение места, которое продавец считает личной демонстрационной зоной, контроль полноты его наполнения и содержание его в порядке.

3. Значимость работы. Продавцам напоминали, что:
- продажа товаров является важнейшей задачей магазина;
- оформление места, где выставляются товары, важно для осуществления продаж;
- для покупателей продавцы представляют магазин, поэтому вежливость и приятное обхождение помогают супермаркету поддерживать хорошую репутацию и создавать предпосылки для дальнейшей торговли.

4. Самостоятельность
- продавцов стимулировали развивать и использовать индивидуальный стиль торговли и методы продаж;
- продавцам предоставили возможность самим выбрать время регламентированных перерывов и перерыва на обед;
- продавцов поощряли вносить предложения об изменениях, касающихся любых элементов как торговой политики, так и самого процесса продаж.

5. Обратная связь
- продавцов поощряли вести личные записи объема своих продаж;

[68] F.Luthans, B.Kemmerer, R.Paul, and L.Taylor, "The Impact of a Job Redesign Intervention on Salespersons' Observed Performance Behaviors" *Group and Organization Studies*, March 1987, pp. 55-72.

- продавцов стимулировали поддерживать необходимое соотношение числа продаж к числу покупателей;
- продавцам напоминали, что установление хорошего взаимопонимания с покупателями также является успехом. Им говорили, что если потенциальный покупатель уходит с хорошим впечатлением от магазина, то продавец достиг успеха.

Памятка руководителю

Условия повышения мотивационного потенциала рабочих задач

• Выполнение задачи должно вносить заметный вклад в достижение целей подразделения и всей организации, и этот вклад должен быть понятен работнику.

• Задачи должны дополнять друг друга и создавать целостную деятельность.

• Работа должна допускать возможность изменения темпа работы и разные способы выполнения заданий.

• Для работника должна быть обеспечена возможность получения обратной связи о результатах выполнения порученных рабочих задач.

• Работа должна допускать определенную степень проявления самостоятельности и инициативы исполнителей (исполнитель должен точно знать те рамки, в пределах которых он может проявлять самостоятельность и инициативу).

• Исполнитель должен быть наделен достаточными полномочиями для того, чтобы на него можно было возложить полную ответственность за выполнение порученной работы.

• Процесс выполнения задачи должен приносить удовлетворение работнику.

Исследования подтвердили, что обогащение работы оказывает позитивное влияние на мотивацию работников и на их результативность. Так, масштабное исследование, охватившее более тысячи работников, занимающихся почти ста различными видами деятельности, показало следующее:

1. Люди, выполняющие работу с высоким мотивационным потенциалом (выше 240 единиц), имеют более высокую мотивацию и более высокий уровень удовлетворенности, чем люди, выполняющие работу с низким мотивационным потенциалом (ниже 40 единиц).

2. Для работников, выполняющих работу с высоким мотивационным потенциалом, уровень абсентеизма (отсутствия на работе как по уважительным, так и по неуважительным причинам) был ниже, а производительность труда выше, чем у работников, выполняющих работу с низким мотивационным потенциалом.

3. Хотя повышение мотивации при обогащении труда продемонстрировали все работники, больший эффект наблюдался у работников с высокой потребностью в росте.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ

Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы, является важной частью философии управления в современных организациях.

Для человека свойственна естественная склонность устанавливать цели и стремиться к их достижению. Для трудовой деятельности постановка целей дает высокую отдачу только в том случае, если индивид понимает и принимает конкретную цель.

Мотивирующие цели

За последние десятилетия проведено множество исследований, которые позволили выделить ряд принципов, важных для успешного использования целей в деле повышения мотивации работников.

1. ***Цель должна быть конкретной.*** Работники показывают лучшие результаты тогда, когда перед ними ставятся конкретные задачи, чем тогда, когда их просто просят «хорошо работать», «ста-

раться изо всех сил» или когда вообще не определено конкретных целей.

При прочих равных условиях хорошее понимание задачи повышает вероятность того, что установленные стандарты будут достигнуты. Исследование, проведенное в *Parkdale Mills, Inc.*, отлично продемонстрировало это положение. До внедрения программы постановки целей средний уровень посещаемости работников этой организации был 86%. В ходе программы работники согласились довести средний уровень посещаемости до 93%. Каждый день работников информировали о прогрессе в достижении этой цели. Через 4 недели они не только смогли достичь поставленной цели, но и добились того, что в течение 9 недель после начала эксперимента посещаемость удерживалась на уровне 94,3%.

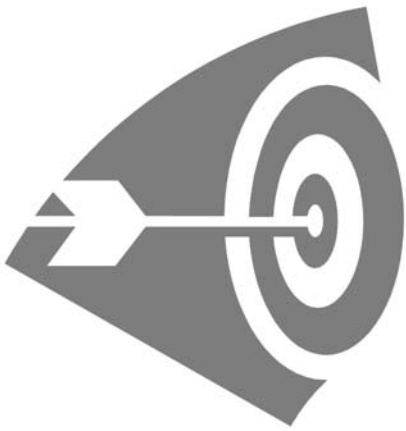


Таблица 12-1

Примеры неконкретных и конкретных формулировок целей

Неконкретные формулировки целей	***Конкретные формулировки***
Улучшить отчетность	Подавать отчет о проделанной работе к последней пятнице каждого месяца
Наладить систему коммуникаций	Ввести обязательную практику общих собраний коллектива раз в две недели

Уделять больше внимания клиентам	Раз в три месяца обзванивать клиентов по списку и опрашивать их, насколько они удовлетворены обслуживанием
Работать более внимательно	Составить список ошибок, которые я часто делаю, и использовать его для проверки любой работы

Чем более конкретно определены цели, тем выше вероятность того, что работник поймет, что он должен делать. Когда задание является новым и/или сложным, этот эффект может быть слабее, чем в случае со знакомым и/или относительно простым заданием.

2. ***Реалистичность целей.*** Цели, поставленные перед работником, будут мотивировать лишь тогда, когда работник верит в их достижимость. Постановка явно недостижимых задач будет иметь результатом не только срыв задания, что естественно. Результативность работника будет не выше, а даже ниже обычной.

3. ***Достаточный уровень сложности целей.*** Цели должны быть достаточно сложными и бросающими вызов возможностям работников. Постановка слишком простых целей также не мотивирует работников и вызывает формальное отношение к работе Уровень сложности задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого.

Что такое цели, «бросающие вызов нашим возможностям»?[69]

Самым главным остается выбор достижимых, но тем не менее достаточно сложных целей, чтобы мы оказались в таком состоянии, где отсутствует страх по поводу возможной неудачи, но и нельзя заскучать от приевшейся рутины. Это та зона, которую исследователи называют «максимальной производительностью».

[69] Мартин Р. Вирус ответственности. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005, с.116-120.

Если я никогда прежде не играл в теннис, то первое, что мне нужно сделать, чтобы научиться, — это попробовать просто отбивать мяч туда-сюда над сеткой. Мне нужно возложить на себя ответственность за задание, которое превышает мои теперешние возможности, — но только в самой незначительной мере. Если с самого начала я переоценю свои возможности — например, попробовав добиться совершенства в новой деятельности, — то результат (зачастую негативный) меня просто ошеломит. Я впаду в отчаяние и, возможно, брошу заниматься этим делом, потому что возложенная на меня ответственность оказалась слишком высока.

Лучшим способом для меня стать хорошим игроком в теннис будет обратиться к инструктору, который подойдет к этому с правильной стороны и начнет обучать меня простейшим приемам. Он будет возиться со мной, последовательно предлагая задания, которые разовьют мои способности, а не сломают их. По мере того как я буду упражняться в каждом задании, мои способности будут прогрессировать. Таким образом, возлагая на себя ответственность, которая немного превышает способности, я буду совершенствоваться в своем умении.

Но давайте представим: я прихожу на шестое занятие к инструктору, а он заболел. Менеджер теннисного клуба приставляет ко мне другого тренера, который считает, что у меня сегодня только второе занятие. Если я пассивно последую его указаниям и буду по-прежнему отрабатывать простейшие удары, то прогресс, скорее всего, окажется минимальным, поскольку возлагаемая им на меня ответственность соответствует заданиям, которые я учился выполнять четыре тренировки назад, и теперь они кажутся мне слишком легкими. На седьмое занятие я приду, не научившись ничему новому на шестом. На данном этапе я утрачиваю определенные возможности: я упустил шанс усовершенствоваться на шестой тренировке и вместо этого остался на месте.

Однако если, подобно временной ловушке, в которую угодил герой Билла Мюррея в фильме «День сур-

ка», я продолжу заниматься теми упражнениями, которые соответствуют второй тренировке, мои умения постепенно атрофируются. Качество удара снизится до уровня второго занятия, потому что я не тренирую те навыки, которые приобрел на занятиях с третьего по пятое. Отсутствие проверки моих возросших способностей, которые совершенствовались вплоть до шестой тренировки, приведет к тому, что развитие прекратится и начнется обратный процесс.

С другой стороны, если я приду на шестое занятие и самоуверенно предложу инструктору сыграть со мной, поставив на кон тысячу долларов, мои способности тоже не возрастут. Он разотрет меня в порошок на корте и заберет мои деньги. Мне пока еще не хватает умения, чтобы победить профессионала, поэтому никакого совершенствования не будет. Наоборот, неудача может привести к тому, что я утрачу веру в себя, в то, что смогу когда-либо научиться играть.

Постоянный вызов нашим способностям — это единственный способ все время совершенствоваться, что становится возможным благодаря принятию на себя ответственности, которая немного превышает уровень способностей. Без подобных усилий развитие прекращается и начинается деградация.

Этот вывод сначала был получен Эдвином Локком в лабораторных исследованиях. Затем он был очень наглядно подтвержден в серии экспериментов на предприятиях деревообрабатывающей промышленности.

До начала исследования загрузка лесовозов редко превышала 63% от их грузоподъемности. Профсоюз дал согласие поставить перед работниками сложную, но достижимую цель – загрузка грузовиков на 94% – при условии, что за ее недостижение никаких наказаний не будет. В течение первого месяца загрузка лесовозов увеличилась до 80% от их грузоподъемности. Однако на второй месяц программы она упала опять до 70%. Исследователи забеспокоились и стали выяснять, почему эффект программы оказался

столь кратковременным. Из бесед с работниками стало ясно, что они просто проверяли заявление руководства, что штрафных санкций в случае снижения производительности не будет. К концу третьего месяца трейлеры стали загружаться на 90% от их полной грузоподъемности, и этот эффект сохранялся в течение как минимум 7 лет. Экономия в результате уменьшения количества рейсов составила 250 тыс. долл. только за первые 9 месяцев.

Льюис Лейр, президент *3M*, о постановке трудных задач

«Нашим подразделениям ставится высокая цель: каждый год двадцать пять процентов продаж должно приходиться на продукты, произведенные за последние пять лет. Разумеется, не каждое подразделение ежегодно добивается этой цели. Однако наши руководители оцениваются не только по способности увеличивать продажи существующих продуктов, но и по умению внедрять на рынок новые передовые продукты. Таким образом, у них присутствует внутренний стимул вести интенсивную научно-исследовательскую работу».

Некоторые компании решение сложнейших, на грани возможностей сотрудников, задач делают своей политикой, основная цель которой – полное раскрытие потенциала каждого работника.

Опыт лучших компаний

Вызов человеческим возможностям: опыт компании «Руян»[70]

В компании «Руян» давно исповедуют идеологию вызова человеческим возможностям. Здесь считают, что работа на пределе временных, материальных и человеческих ресурсов может приводить к очень высоким результатам, особенно в моменты запуска новых проектов. Руководители других компаний обычно боятся рисковать новыми направлениями, поэтому ставят на

[70] Чугунова А. Экстрим на рабочем месте. www.sf-online.ru

них опытных в данной сфере людей. Но в «Руяне» мыслят иначе. Предлагая сотрудникам сложные, казалось бы, невыполнимые бизнес-задания в новой для них области, в компании верят в хороший результат. И практически не ошибаются.

Например, вице-президенту по межличностным отношениям «Руяна» Владимиру Моничу в свое время поручили открывать ресторан «Экспедиция». Никакого опыта у него не было, а результат требовался быстро. «Нам приходилось решать невероятные задачи,– вспоминает Владимир Монич. – Никаких связей с поставщиками у нас тогда не было, и мы сами ездили в экспедиции, а заодно и записывали рецепты блюд. Например, приходилось ломать голову, как за считанные часы доставлять в Москву свежую нельму или муксун. Проще, наверное, привезти устрицы из Парижа».

Предлагая сотрудникам работу с экстремальными нагрузками, компания получает неоспоримое преимущество: участники сложных проектов имеют возможность полностью раскрыть свой потенциал. Взамен они берут на себя полную ответственность за порученное дело и благодаря этому быстро делают карьеру в компании. За очень короткое время человек может вырасти с позиции оператора торгового зала до бренд-менеджера, от курьера до менеджера по патентам и сертификации, от водителя до директора производственной фирмы.

Люди, которые научились постоянно решать на работе невыполнимые, по мнению большинства, задачи, вряд ли захотят уйти из своей компании. Многие из них уже не смогут работать в «нормальных» компаниях с их размеренным графиком. Как говорят сами сотрудники «Руяна», подобные нагрузки для них как наркотик: чем труднее задача, тем интереснее ее выполнять.

4. ***Привлечение работников к постановке целей.*** Сотрудник должен принять цель, то есть его должен привлекать конкретный результат, у него должно возникнуть желание напряжен-

но работать для достижения этого результата. Такой подход способствует тому, что и подчиненный, и руководитель более ясно осознают свои роли, свою ответственность. Принятие работником цели зависит от многих факторов, в том числе от авторитета руководителя, от отношений между подчиненными и руководителем, от привлекательности вознаграждений, от веры в то, что цель достижима. Решающим фактором здесь часто является степень участия работника в постановке целей. Многочисленные исследования показывают, что участие работников в постановке целей увеличивает производительность больше, чем ситуация, когда руководитель ставит цель перед работником. Этот эффект объясняется двумя механизмами. С одной стороны, повышается заинтересованность работников в достижении тех целей, в постановке которых они принимали активное участие. С другой стороны, работники лучше знают, что требуется от них, поэтому они скорее будут ставить реалистичные цели (не завышенные и не заниженные). Во всех производственных ситуациях, кроме самых простых, участие в процессе постановки задач должно помочь работнику лучше понять, чего от него ожидают. В свою очередь, хорошее понимание цели повышает вероятность того, что она будет принята и успешно реализована. При этом люди в процессе диалога с непосредственным руководителем часто ставят перед собой более трудные задачи, чем те, которые они могли бы получить от начальства.

Важно, чтобы исполнители активно участвовали как в процессе определения или уточнения целей, которых им предстоит достичь, так и в разработке последующего плана действий и показателей, свидетельствующих о том, в какой степени работником было достигнуто намеченное. Для успеха здесь необходим высокий уровень сотрудничества руководителей и подчиненных.

Иногда условия деятельности таковы, что привлечение работников к постановке целей невозможно. Например, производство товара по определенной цене может быть продиктовано действиями конкурентов, а сроки выполнения – условиями контракта. В таких случаях задачей становится не столько формулирование цели, сколько поиск способа ее достижения.

5. ***Должен быть четко определен срок исполнения.*** Работа по достижению намеченного должна уложиться в конкретные временные рамки. Работник должен знать, каким временем он располагает. Ограничение времени на исполнение той или иной работы выступает как одно из требований к формулировке целей.

6. ***Цели должны поддаваться четкой количественной или качественной оценке.*** Достижение цели должно оцениваться либо количественными (время, деньги, количество единиц продукции), либо качественными (удовлетворенность клиентов, оценка экспертов) показателями. Те цели, достижение которых не может быть подтверждено, должны по мере возможности отбрасываться.

7. ***Достижение целей должно быть под контролем того работника,*** перед которым они поставлены. Если ситуация не зависит целиком и полностью от усилий данного работника, то свою нерадивость он всегда может списать на плохую работу других людей или других служб. Работа может быть построена таким образом, что ее результативность не будет зависеть от рвения работника (например, конвейерная организация труда), или от действий других людей (цепочка операций). В этих случаях говорить о мотивации отдельного работника будет не совсем правильно.

8. ***Цель должна быть достаточно привлекательной для работника.*** Трудно ожидать высокого энтузиазма со стороны сотрудника, если поставленная перед ним цель входит в противоречие с его интересами. Привлекательные для человека цели обладают значительным мотивационным потенциалом.

Управление по целям

Участие сотрудников в постановке целей лежит в основе широко распространенной практики управления по целям *(Management by Objectives – MBO*), которая является хорошим примером прикладного использования теории. В основе этого процесса лежит достижение согласия между руководителем и подчиненным по вопросам, касающимся конкретных целей и ожиданий, связанных с выполнением работы. Управление по целям призвано оказывать

влияние на мотивацию работников через установление тесной связи между индивидуальными целями и целями подразделения (предприятия).

Центральная идея управления по целям заключается в том, что совместная (руководителя и подчиненного) постановка целей и планирование путей их достижения обеспечивает в последующем более высокую вовлеченность сотрудников в работу по реализации намеченного, чем в том случае, когда руководители в одностороннем порядке определяют цели и навязывают их подчиненным.

Большое значение имеет и доверие руководителя к способностям работника. Показано, что если начальник доверяет способностям работников, они ставят перед собой более высокие цели, которые ведут к более высокой производительности. Одна из форм поддержки – выражение признательности работникам за достижение целей.

Опыт лучших компаний

Управление по целям на *Xerox*[71]

Бизнес-группа по оценке на *Xerox* обнаружила, что применяемая в течение 20 лет система оценки эффективности вызывала у работников разочарование, раздражение и во многих случаях полное удивление результатами их оценки. Тогда была разработана совершенно новая система со следующими характеристиками.

- Цели определялись совместно менеджером и работником в начале каждого года.
- По окончании шести месяцев проводилась промежуточная оценка.
- В конце каждого года проводилась окончательная оценка (в письменном виде) достижения указанных целей, и ее результаты обсуждались с работником.
- Через 1-2 месяца после оценочного собеседования имело место обсуждение достижений.

[71] По: Deets R.and Tyler T., How Xerox Improved Its Performance Appraisals. Personnel Journal. April 1986. P. 50-51.

- **В начале каждого года менеджер и работник приходили к соглашению по поводу целей личного и профессионального развития.**

В задачи управления по целям входит:

1. Постановка измеримых целей и определение путей их достижения.

2. Соотнесение индивидуальной деятельности с целями организации.

3. Прояснение как работы, которая должна быть выполнена, так и ожиданий в отношении результатов деятельности.

4. Стимулирование роста компетенции и развития подчиненных.

5. Поощрение коммуникации между начальником и подчиненным.

6. Обеспечение оснований для принятия решений о зарплате и продвижении.

7. Мотивация подчиненных.

Процесс управления по целям проходит в 5 этапов:

1) индивидуальное обсуждение с руководителем должностных обязанностей подчиненного;

2) установление краткосрочных целей деятельности;

3) встреча с руководителем для обсуждения прогресса относительно поставленных целей;

4) установление контрольных точек для оценки прогресса;

5) обсуждение между руководителем и подчиненным в конце установленного периода для оценки результатов усилий подчиненного.

Опыт лучших компаний

Мотивация через постановку целей в компании «ВымпелКом»[72]

Цели каждого сотрудника определяются "каскадированием" целей бизнеса компании. Ежегодно в конце декабря определяются стратегические цели на ближайший год и формируется бюджет. 13 февраля на встрече сотрудников, на которую приглашаются все менеджеры – от высшего руководства до руководителей групп, формулируются годовые и полугодовые цели. Затем менеджеры доносят эти цели до каждого сотрудника компании.

ГИБКИЕ РАБОЧИЕ ГРАФИКИ

Свободное время является привлекательным стимулом для большинства людей. Опыт развитых стран показывает, что наблюдается тенденция к повышению значения роли нерабочего времени в жизни человека. Недавние исследования, проведенные в скандинавских странах, позволили выявить новые тенденции в мотивации населения, которые уже приходится учитывать и работодателям. Так, в Швеции отмечено повышение роли досуга, а в Финляндии – повышение роли семейных ценностей. Так или иначе, невозможно эффективно воздействовать на мотивацию работников, плохо представляя, на каких же струнах можно сыграть с наибольшей отдачей. Однако это уместно лишь в том случае, если использование такого рода инструментов допускают специфика труда в компании и мотивационные предпочтения сотрудников.

[72] "Кадровый менеджмент" , № 1, 2003.

Говорит глава *Apple* Джон Скалли

«Я начну волноваться, если в организации не будет некоторой анархии, – говорит. – Это как ртуть: в малых количествах это лекарство, а в больших она может убить вас. Мы не определяем обязанности для творческих людей в традиционном смысле - в том, что они должны присутствовать на работе с 8 до 17 часов, - и не контролируем точность их прихода и загруженность работой. Вместо этого они отвечают за результаты своей работы».

Есть ряд подходов к повышению мотивации сотрудников через изменение рабочего графика. Наиболее известными альтернативами 8-часовому рабочему дню и 5-дневной рабочей неделе являются следующие:

- реструктурированная рабочая неделя;
- гибкий рабочий график;
- разделение ставки;
- перерыв в карьере;
- продолжительность рабочего дня может зависеть от производительности труда работника.

Все эти подходы существуют для того, чтобы сделать процесс работы и требования, связанные с рабочим временем, более удобными для работника, для наилучшего сочетания интересов компании и потребностей работника.

Гибкий рабочий график

При гибком графике рабочий день разбивается на две части: необходимые часы присутствия и гибкие. Организация может поставить условием, чтобы все работники присутствовали на своих

рабочих местах в определенное рабочее время (например с 12.00 до 16.00), но они могут устанавливать удобный для себя рабочий график внутри гибкого рабочего времени.

Укороченная рабочая неделя

Иногда работникам предоставляется возможность отработать положенные 40 часов в неделю в удобном для них графике, при этом можно добавить себе дополнительный выходной (4-дневная рабочая неделя).

Таблица 12-2

Плюсы и минусы укороченной рабочей недели

	Плюсы	Минусы
Для работников	* Удовлетворенность работой * Больше возможностей для отдыха	* Высокая усталость в рабочие дни * Снижение безопасности, повышение риска получить травму * Семейные трудности
Для организации	* Уменьшение текучести кадров * Увеличение производительности * Привлекательность организации для новых работников (программы поиска и отбора кадров)	* Проблема «Кому выходить в пятницу» * Возможно возникновение проблем с удовлетворением запросов клиентов

Для организации такая гибкость снижает число опозданий, невыходов на работу и текучесть кадров, а также усиливает трудовую мотивацию работников. Для работников это дает возможность подстроить свой рабочий график к личным и семейным нуждам,

избежать транспортных пробок в часы пик и иметь большее ощущение контроля над своей работой.

Опыт лучших компаний

Гибкий график в компании *Mirantis*[73]

В российской компании *Mirantis*, где основная масса сотрудников — это инженеры и программисты, отменили всякие «с девяти до шести» и вместо этого ввели гибкий рабочий график. Надо отработать 40 часов в неделю, причем неделя закрывается с понедельника по воскресенье. Если у вас днем дела или вдохновения с утра нет — работайте ночью, офис открыт круглосуточно. Время определяется по карточке. У каждого сотрудника есть возможность зайти на веб-страничку и посмотреть, сколько он еще должен отработать на этой неделе. Для оценки результатов и координации усилий в каждой рабочей группе есть свои присутственные часы.

Укороченный рабочий день

В некоторых компаниях свободное время непосредственно связано с производительностью работников: им предоставляется возможность уходить домой после выполнения установленных планов. Таким образом поощряются только лучшие работники, работники, демонстрирующие средние и низкие рабочие показатели, должны работать полный день.

Опыт лучших компаний

Уменьшение продолжительности рабочего дня на сборочном заводе *OBM*

На сборочном заводе *OBM* в Калифорнии группа сборщиков обратилась к своему бригадиру с просьбой разрешить им уходить домой раньше времени окончания их смены при выполнении дневной нормы. На тот

[73] Денисова Д. Продавец счастья. /«Эксперт», № 34, 2003, с. 39-42.

момент, когда поступила эта просьба, перед бригадиром стояла проблема контроля качества изделий (медицинского оборудования). Пытаясь решить эту проблему и соблюсти при этом интересы рабочих, он принял следующее решение: рабочим было поручено проведение контроля качества смонтированного оборудования; они могли уходить домой при условии выполнения своей дневной нормы и контроля качества сборки. Иногда производился выборочный контроль, и если были проблемы с качеством, сборщики должны были переделывать всю работу уже во внерабочее время.

Через три месяца после введения этой программы качество значительно повысилось; оно стало выше, чем при использовании внешней системы контроля. Хотя работу иногда приходилось переделывать, около 90% бригад обычно выполняли плановые задания к обеду.

Недавние исследования таких компаний, как *Johnson & Johnson* и *American Telephone & Telegraph*, показывают, что, помогая сотрудникам примирить интересы работы и семьи, компании повышают их моральный дух и производительность. В *Johnson & Jonson* сотрудники, работающие по гибкому графику и имеющие возможность взять отпуск по семейным обстоятельствам, пропускают в среднем вдвое меньше рабочих дней, чем сотрудники, не имеющие такой возможности. Кроме того, 58% опрошенных сотрудников считают эту возможность очень важной: по их словам, во многом именно из-за этого они остаются в компании. А среди сотрудников, пользующихся дополнительными преимуществами, ее важность отметили уже 71% опрошенных.[74]

Опыт лучших компаний

Гибкий график в *Continental Corporation*

Continental Corporation, крупная нью-йоркская страховая компания с 12 тыс. занятых, решила отказаться от практики регистрации невыходов на работу и использования этих данных при оценке деятельности сотруд-

[74] "Work& Family" // Business Week, June 28, 1993, p. 81-82.

ников. Компания пришла к выводу, что управление персоналом излишне жестко и чересчур структурировано. Требовалась большая гибкость и свобода, и соответствующие изменения в политике компании дали положительный результат. После введения этих изменений в компании был зафиксирован 15%-ный рост производительности и наполовину снизилась текучесть кадров.

Удлиненная рабочая неделя

Альтернативой укороченной рабочей неделе является удлиненная рабочая неделя, когда работник имеет возможность переработки определенного количества рабочих часов в согласованных рамках для завершения конкретной задачи или проекта. Переработанное время либо оплачивается работнику, либо предоставляются отгулы за переработки (дополнительные дни к отпуску или в оговоренное время по согласованию с руководством).

Возможны и другие варианты. Например, дежурства «сутки через трое» у медсестер или работа неделю (две недели) и неделя (две недели) отдыха «неделя через неделю» или «две недели через две недели» в некоторых торговых и сервисных организациях. Директор пензенского магазина «Муравейник», торгующего стройматериалами и работающего по схеме «2 недели работы – 2 недели отдыха», признает, что возможность иметь свободное время является для сотрудников магазина дополнительным стимулом работать в компании.

Разделение ставки

Возможно разделение ставки между двумя работниками, и они могут сами определять удобный для них график работы. Например, одна секретарша или телефонистка работает на полставки до обеда, а вторая тоже на полставки – после обеда. Либо обе работают по 2,5 дня в неделю, либо 3 дня/2 дня в неделю по очереди. Варианты могут быть любыми, лишь бы сотрудники отрабатывали положенное время.

Работа на дому, дистанционные рабочие места

Одним из вариантов гибкого графика является ***надомная работа***, когда работник сам определяет удобный для него режим работы. Все больше компаний переходят на так называемую систему «виртуального офиса», взаимодействуя с сотрудниками через системы удаленного доступа.

Многие руководители компании сообщают, что подобная схема позволяет не только экономить на аренде офисов и обслуживающем персонале, но и позволяет увеличить производительность труда и прибыльность компаний.

Перерывы в карьере

Эта практика позволяет работникам сделать перерыв в карьере на определенное время (обычно на 2-5 лет), а затем вновь возвратиться на работу, обычно на ту же должность или на тот же уровень оплаты. По возвращении работник должен пройти соответствующее обучение, дающее современные знания и информацию об изменениях, произошедших в организации за время отсутствия работника.

Преимущества:

- Экономия на поиске и отборе за счет повышения удовлетворенности и удержания персонала.

- Уменьшение времени на овладение новыми навыками (на адаптацию).

- Закрепление опытных и знающих работников.

- Обеспечение возможности привлечения хороших кандидатов. Фирмы, которые обеспечивают возможность перерыва в карьере, более конкурентоспособны в плане привлечения нового персонала.

- Помогает снизить стресс и абсентеизм.

- Позволяет совмещать карьеру и семейные обязанности для женщин.

Банк нерабочих дней

И, наконец, весьма популярной в последнее время является система «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется право расходовать по своему усмотрению то время, которое он имеет право не работать (отпуск и отгулы). Отпуск можно взять целиком или разбить на несколько частей – как удобно, как требуют семейные обстоятельства, наконец, просто взять паузу в случае переутомления.

Проведенный недавно в США опрос показал, что неоплачиваемый послеродовой отпуск в дополнение к установленному официально оплачиваемому используют 85% женщин. Около 77% работников используют гибкий график работы, а 75% пользуются неоплачиваемыми отпусками по уходу за заболевшими членами семьи. В половине компаний мужчины просили предоставить им отпуск по уходу за ребенком так же часто, как и женщины.

Методы повышения мотивации через организацию труда: резюме

ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА	***Разнообразие навыков*** • Обеспечение обучения • Освоение смежных профессий • Расширение обязанностей, требующее более разнообразных навыков ***Законченность рабочих заданий*** • Предоставление возможностей участия в проектах, имеющих четкие цели • Формирование рабочих модулей, укрупнение рабочих заданий • Предоставление работнику возможности самостоятельно решать ряд рабочих вопросов в рамках своей компетенции

	Значимость работы • Информирование работника о значимости результатов его труда для подразделения или компании в целом • Проведение обучения, направленного на лучшее понимание работником важности результатов его труда • Формирование у работников привлекательного имиджа организации, повышающего в его глазах престижность и значимость его труда ***Самостоятельность*** • Предоставление больших полномочий для принятия самостоятельных решений • Привлечение работников к решению проблем, оказывающих негативное влияние на их работу • Предоставление больших прав и большей ответственности в процессе реализации своих рабочих функций ***Обратная связь*** • Внедрение информационных систем, которые способны своевременно обеспечить работников необходимой обратной связью о результатах их труда • Регулярное доведение до работников информации о рабочих показателях коллег, выполняющих аналогичную работу • Предоставление работнику объективной и оперативной информации от руководителя, как в процессе текущего контроля за его работой, так и на основе контроля по конечному результату
ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ	***Цели должны быть:*** • Конкретными • Измеримыми • Достижимыми Достаточно сложными, бросающими вызов способностям работника • Четко определенными во времени • Привлекательными для работника • Привлечение работников к постановке целей
ГИБКИЕ РАБОЧИЕ ГРАФИКИ	Гибкие графики позволяют устанавливать лучший баланс между личным и рабочим временем, повышая приверженность работников своей организации

ГЛАВА 13. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Любая организация стремится формировать у своих сотрудников такой настрой на работу, на решение рабочих проблем организации, который позволяет добиться высокой физической и эмоциональной отдачи от них.

В этой главе мы рассмотрим важнейшие направления кадрового менеджмента, которые организация может использовать в деле повышения мотивации персонала:

- оценка работы персонала;
- информирование;
- обучение и развитие персонала;
- организационная культура.

ОЦЕНКА РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ

Давным-давно специалист по теории организации Мэйсон Хэер сказал: «Что будет измерено, то будет сделано». Например, в школе контроль усвоения материала учащимися всегда сопровождается оценкой. Не выучил урок, не усвоил правило, не решил задачу, не ответил у доски – двойка. Выучил, решил, ответил хорошо – пя-

терка. Постоянный контроль знаний и оценка усвоения заставляют школьников заниматься не только в классе, под присмотром учителя, но и дома, когда над душой никто не стоит.

В условиях профессиональной деятельности оценка и контроль могут и должны выполнять функции мотивации. При этом важно, чтобы человек, работу которого оценивают, был хорошо осведомлен о требованиях, предъявляемых к результатам его труда. Оценка и контроль призваны стимулировать сотрудников не просто к достижению требуемых рабочих результатов и к выполнению своих обязанностей в соответствии с установленными требованиями, но и пробуждать желание трудиться с высокой отдачей, стремление выкладываться на работе.

Опыт лучших руководителей

Подход к оценке работы подчиненных Ли Якокки

Ли Якокка, президент компании «Крайслер», спасший ее от банкротства, проанализировав свой опыт работы, пришел к следующему заключению: «Если для акционеров существует система квартальных отчетов фирмы, то почему, спросил я себя, в фирме не существует системы таких же отчетов среди управляющих? И я начал разрабатывать систему управления, которую применяю и поныне».

В чем заключается его система? В течение многих лет Якокка раз в три месяца задавал ведущим руководителям, работающим под его началом, и требовал, чтобы они в свою очередь задавали своим подчиненным, три простых вопроса:

- **Какие задачи вы ставите перед собой на ближайшие три месяца?**
- **Каковы ваши планы, приоритеты, надежды?**
- **Что вы намерены предпринять для их осуществления?**

Регулярно раз в три месяца каждый менеджер садится за стол рядом со своим непосредственным руководителем, чтобы обсудить итоги сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если достигнуто полное согласие с руководителем относительно намеченных целей, то менеджер оформляет их в виде письменного документа, который визирует руководитель.

Ли Якокка считает, что эта система эффективна, так как она:

- **позволяет человеку быть хозяином самому себе и самостоятельно ставить перед собой задачи;**
- **заставляет работника проявлять инициативу;**
- **способствует продвижению новых идей до самого верха;**
- **заставляет менеджера обдумать и взвесить итоги своей деятельности, свои планы на предстоящий период и способы их реализации;**
- **позволяет держать под контролем всех работников организации. Хорошие работники не остаются незамеченными, а плохим работникам не удается спрятаться за спину других;**
- **рождает диалог между менеджером и его непосредственным руководителем, способствует улучшению их рабочих взаимоотношений;**
- **это лучший метод стимулировать новые подходы к решению возникающих проблем;**
- **ускоряет принятие решений, не дает времени на раскачку.**

Большинство компаний стремится регулярно оценивать своих сотрудников и привязывать оплату их труда к результатам оценки. Результаты оценки работников в этих компаниях положены и в основу механизма установления и пересмотра должностных окладов.

Для одних видов деятельности оценка работников довольно проста: производительность труда, объем произведенной продукции, число обслуженных клиентов. Для других точно оценить вклад работника в дела организации довольно трудно.

Опыт лучших компаний

Оценка удовлетворенности покупателей в компании *Toyota Дания*: программа «Бумеранг»

В *Toyota* серьезно относятся к программе удовлетворенности потребителей. Первоначально дилеры и служащие бурно сопротивлялись, став мишенью для критики покупателей. И неудивительно – никто не любит, когда его контролируют. Сопротивление было преодолено, когда все поняли, что мониторинг – не контроль ради контроля, а метод активного совершенствования, которое на пользу всем.

Каждый купивший автомобиль *Toyota* получает опросник из датской штаб-квартиры через 21 день после покупки. Он содержит 25 вопросов по темам, начиная с процесса покупки, помещения дилера, доставки автомобиля до удовлетворенности самим автомобилем.

Те покупатели, которые отгоняли свою машину в автосервис течение первого года, получают еще один вопросник. Здесь интерес направлен на выяснение впечатлений покупателей о послепродажном обслуживании. Он создан по той же схеме и также идет напрямую в офис.

Фрагмент радарной карты

Все ответы обрабатываются в центральном отделе обработки данных. Результаты представляются в виде радарных диаграмм, которые обновляются каждые три месяца для каждого дилера. Этот метод представления

результатов дает дилеру и его служащим возможность быстро оценить свою работу по различным критериям.

Результат на радарной диаграмме сравнивается со средней по стране и показателями лучшего дилера региона. Для каждого сегмента диаграммы составляется конкретный план действий, обеспечивающий ликвидацию слабых мест.

Дилеры рассматривают не только суммарный итог работы за прошедший период, но и результаты каждого продавца. Продавец получает баллы в зависимости от того, как его усилия оцениваются покупателями. Плохая оценка – никаких прибавок и бонусов.

В *Toyota* стремятся к тому, чтобы результаты исследований стали достоянием гласности. Вывешиваются плакаты, устанавливаются стенды с именами передовиков и данными за последнее время. Наглядность – хороший способ мотивировать дилеров.

В качестве символа программы удовлетворенности покупателей *Toyota* использует бумеранг, потому что бумеранг возвращается, если брошен правильно, - как и удовлетворенный покупатель.

Ответы в покупательских опросниках ранжируются, результат выражается в очках: отлично (100), очень хорошо (80), хорошо (50), удовлетворительно (0) и плохо (-50). Два раза в год в компании подводят итоги и в торжественной обстановке вручают золотые, серебряные и бронзовые бумеранги.

Отдел продаж
Золото: 88-100
Серебро: 84-87
Бронза: 81-83
Гараж
Золото: 83-100
Серебро: 79-82
Бронза: 76-78

Частота оценки – вот еще одна серьезная проблема. Как часто надо оценивать сотрудников, чтобы это мотивировало их? Решает

ли задачу повышения мотивации оценка, проводимая один раз в три года (в пять лет)?

Для большинства западных и многих российских компаний стала стандартом ежегодная оценка работников, часто с подведением промежуточных итогов в середине года. Ежегодная оценка работников является важным инструментом усиления трудовой мотивации персонала. Если мы хотим получить мотивирующий эффект от процедуры оценки, она должна совмещать в себе и процесс постановки мотивирующих целей, и участие сотрудников в постановке целей, и контроль за выполнением поставленных целей. Формальное отношение к этому «инструменту» может серьезно помешать достижению тех целей, ради которых, собственно, и проводится оценка.

Отношение работников к оценке: результаты опроса

Одна западная компания, гордящаяся хорошей организацией оценки персонала, провела опрос среди своих работников с целью выявления их отношения к процессу оценки. Более 90% опрошенных работников одобрили саму идею оценки, потому что хотели бы знать отношение руководства к своей работе. Из них 40% сказали, что никто никогда не информировал их о результатах оценочных процедур, хотя в личных делах работников имелись записи, которые свидетельствовали, что они проходили процедуру оценки (оценочные интервью), а некоторые – даже несколько раз. Таким образом, после проведения оценки администрация довольствовалась тем, что получала информацию об эффективности труда своих работников, не уделяя внимания доведению результатов оценки до персонала.

Преодоление формального отношения работников к процедуре оценки по итогам года – это основное условие ее мотивирующего эффекта. Четкая связь результатов ежегодной оценки с вопросами оплаты труда и должностных назначений и перемещений заставляет и работников, и руководителей всерьез воспринимать оценочное собеседование, которое проводится раз в год.

Оценка отнюдь не автоматически ведет к усилению мотивации работников. Любому человеку понятно, что несправедливая оценка проделанной работы также не прибавляет энтузиазма работнику, и ошибки такого рода ведут к заметному ослаблению его рвения при выполнении очередных распоряжений руководителя.

Говоря о мотивирующей функции оценочных процедур, мы должны понимать, что в значительной степени мотивирующий эффект оценки обусловлен тем, что оценка совмещает в себе и функции контроля. В условиях профессиональной деятельности оценка и контроль могут и должны выполнять функции мотивации. При этом важно, чтобы человек, работу которого оценивают, был хорошо осведомлен о ***требованиях***, предъявляемых к результатам его труда.

Опыт лучших компаний

Система оценочных собеседований в компании *IBM*[75]

По крайней мере раз в год руководители компании обязаны проводить официальное оценочное собеседование с каждым из своих подчиненных. Главной целью системы оценки является контроль за работой сотрудников, однако собеседование используется еще и для того, чтобы определить направления работы сотрудника на будущий год, его потребность в обучении. Основной элемент системы оценки – оценка деятельности работника с точки зрения достижения целей, поставленных перед ним в ходе предыдущих собеседований. Это объясняет, почему руководители могут уделять оценочному

[75] По: *Мерсер Д, ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.*

собеседованию с сотрудником до нескольких часов, и в это время их категорически запрещается отвлекать.

Деятельность каждого сотрудника оценивается по шкале от 5 до 1, где единица – высшая оценка. Как правило, руководители избегают оценивать одного и того же человека два года подряд на «единицу», поскольку действующая система предполагает, что такой сотрудник должен быть немедленно повышен, а руководство не любит брать на себя в рамках системы оценки подобные обязательства. Большинство работников попадают в группу с оценками 2 и 3.

Те, кто не справляются со своей работой, получают оценку 5 (неудовлетворительно), хотя такие случаи исключительно редки.

Ни один руководитель не может дать своему подчиненному явно несправедливую оценку, коль скоро он *должен* получить на нее согласие еще двух человек – своего непосредственного руководителя и самого подчиненного. Все это объясняет, почему система оценки – первейшая забота руководителей и одновременно тот стержень, на котором держится вся структура управления и контроля в *IBM*.

В большинстве западных компаний в ходе оценочного собеседования выясняются особенности мотивации работника. Для этого работникам предлагается ответить на следующие вопросы:

- Какие аспекты вашей работы приносят вам наибольшее и наименьшее удовлетворение и радость и почему?

- Можете ли вы что-нибудь предложить, что бы сделало вшу работу более приятной и радостной?

- Какой способ признания вашего труда наиболее значим для вас?

Ответы на эти вопросы не только дают понимание того, что нравится или не нравится сотруднику в его работе, они позволяют

также наметить пути повышения его удовлетворенности и отдачи от его труда.

Современный подход к оценке персонала на 20% обращен во вчерашний день (результаты работы, соответствие работника установленным требованиям, дисциплина и др.), а на 80% – в завтрашний день (что и как может быть улучшено в работе сотрудника). Мотивирующий эффект оценки персонала состоит в том, что люди не только лучше понимают, что и как им следует изменить в своей работе, у них появляется желание реализовать эти изменения. Задача руководителя – так проводить оценочное собеседование, чтобы добиться именно такого результата.

Улыбнитесь

Как правильно расшифровывать оценочные характеристики

Официальная формулировка	**Расшифровка**
Обладает лидерскими качествами	Высокий рост и громкий голос
Хорошие организаторские качества	Перекладывает свою работу на других
Хорошие навыки коммуникации	Проводит много времени на телефоне
Отличные навыки презентации	Способен убедительно нести полную чушь
Работа для него является высшим приоритетом	Слишком страшный, чтобы встречаться с девушками
Социально активный	Много пьет
Независим в работе	Никто не знает, что он делает
Мыслит быстро	Всегда находит правдоподобные оправдания своему безделью
Тщательно взвешивает решения	Сам никогда не принимает решений
Дотошен в деталях	Вязнет в мелочах
Хорошее чувство юмора	Знает кучу непристойных анекдотов
Ориентирован на карьеру	Готов товарищу воткнуть нож в спину ради карьеры
Лоялен	Не может найти другую работу

ИНФОРМИРОВАНИЕ И ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЙ PR КАК СРЕДСТВО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА МОТИВАЦИЮ

Информирование является важнейшим элементом управления мотивацией персонала. Если люди, работающие в организации, плохо информированы по вопросам, имеющим для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, в том, чтобы преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых для себя вопросов, является одной из базовых потребностей человека.

Информирование работников затрагивает не только технические, но и эмоциональные аспекты работы.

Информационные потоки – это кровеносная система компании, они позволяют добиться максимальной отдачи от сотрудников и получить необходимые сведения от клиентов.

Билл Гейтс

Основными требованиями к информационной политике, реализуемой руководством в отношении персонала организации, являются следующие:

- сотрудники должны обладать самой свежей детальной и общей информацией по основным ключевым областям, в которых они работают. Данные должны быть всегда «на кончиках пальцев», т.е. вся информация должна быть под рукой, «на расстоянии одного нажатия клавиши мышки»;

- к информации должны иметь доступ не только высшее руководство, но и менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники компании. Сотрудники не должны ждать, когда им предоставят информацию, при этом, разумеется, должна быть определена черта, разграничивающая доступ и защиту информации;

- информационные системы должны быть нацелены на динамичную, достоверную и полную информацию, а не на статичные данные, и информация при этом должна работать в различных частях организации;

- информационные системы должны иметь удобный и логичный интерфейс пользователя. Каждый сотрудник компании должен чувствовать, что система ориентирована именно на его потребности и не требует от него дополнительных усилий;

- сотрудники должны иметь возможность легко отслеживать все ключевые показатели, от которых зависит их эффективность и информированность.

Информирование персонала

Информирование призвано решить широкий круг задач, прямо или косвенно влияющих на мотивацию работников. Среди этих задач важнейшими являются следующие.

1. Снижение уровня напряженности в коллективе.

2. Повышение удовлетворенности работой в организации.

3. Повышение доверия работников к организации и к решениям, принимаемым администрацией.

4. Более четкое представление перспектив, связанных с работой в организации.

5. Доведение до работников информации о целях и стратегии организации повышает уровень их приверженности организации, вселяет в них уверенность в завтрашнем дне.

Одним из важных средств информирования персонала крупных компаний является печатный орган. Это может быть отпечатанное типографским способом красочное издание, а может быть информационный листок, который все сотрудники могут взять при входе

в офис. У любой компании есть возможность делать информационную рассылку о новостях компании и ее людях или создать соответствующий раздел на внутреннем портале.

Собственный печатный орган помогает решить несколько задач.

1. Информирование персонала о состоянии дел в компании и ее планах. Сотрудники хотят знать перспективы развития компании, что их ожидает в ближайшее время, через год, через пять лет, какие изменения ожидаются.

2. Мотивация персонала. Если люди знают об успехе компании, у них укрепляется чувство гордости за место, где они работают, и повышается готовность делиться собственными ноу-хау для объединения сил и достижения большего результата.

3. Подготовка изменений. Если в компании планируются перемены, то неизбежна определенная степень сопротивления им. Информационная кампания, разъясняющая, какие задачи планируется решить, какими способами, какие выгоды они сулят сотрудникам, поможет уменьшить это сопротивление и подготовить людей к будущим изменениям.

Опыт лучших компаний

Информационная подготовка к проведению аттестации в *IBS*[76]

Когда в компании *IBS* было принято решение о введении оценки персонала, была разработана система, получившая название «аттестация». Первые попытки проведения процедуры выявили ряд недостатков в методологии оценки. Это неизбежный момент в освоении любой новой деятельности в компании. Таким же неизбежным является отторжение персоналом компании практически любого нововведения, тем более такого новшества, как аттестация, потому что она напрямую

[76] Мамышева Т. Полезный внутренний PR. http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_1976

затрагивает интересы каждого из сотрудников, вызывая опасения в несправедливости оценки и в дальнейших негативных последствиях. Итак, актуальными вопросами стали следующие:

- как оптимально построить систему взаимоотношений службы персонала и сотрудников компании для проведения аттестации;

- какие доработки необходимо осуществить, чтобы аттестация была эффективной, объективной и удобной для всех сотрудников;

- как вызвать у сотрудников понимание того, что процедура аттестации необходима, не опасна, а, наоборот, полезна для них самих.

Для решения этих задач были приняты следующие меры с использованием целого ряда инструментов, составляющих информационное поле компании.

Для информирования сотрудников о введении процедуры аттестации по компании от имени генерального директора рассылался приказ, в котором обозначались сроки проведения мероприятия, круг ответственных лиц и регламент проведения оценки.

В помощь при подготовке к аттестации на общекорпоративном портале, являющемся частью системы *Knowledge Management*, были помещены все регламенты, подробные разъяснения и формы для заполнения с понятными инструкциями.

Для получения обратной связи были назначены ответственные лица, к которым каждый сотрудник мог обратиться за разъяснениями или с идеями по улучшению процедуры. В частности, для нелицеприятных высказываний было предложено использовать абсолютно анонимный канал информирования - почтовый ящик *IBS Post*, куда любой желающий мог опустить свою записку.

Перед стартом каждой аттестационной кампании (раз в полгода) во внутрикорпоративном СМИ, которое представляет собой интранет-портал, публикуется статья о том, что нового появилось в процедуре оценки, какие идеи и предложения сотрудников были использо-

ваны для ее улучшения. Каждая статья подробно разъясняет необходимость и полезность аттестации для компании и ее персонала.

После публикации информационной статьи при помощи возможностей того же интранет-портала организовывается онлайновая встреча с руководством компании, в ходе которой каждый сотрудник со своего рабочего места может задать вопрос в конференциях портала и получить ответ в интерактивном режиме.

По окончании проведения аттестации во внутрикорпоративном СМИ публикуется отчет о результатах оценки. Освещаются все профессиональные успехи сотрудников компании с публикацией интервью и фотографии каждого, кто сделал шаг вверх по карьерной лестнице.

С момента введения в жизнь процедуры аттестации в компании прошло три года. За это время данная процедура была серьезно изменена и приведена к состоянию, когда можно с уверенностью сказать, что она эффективна и удобна. Достигнуть этого удалось во многом благодаря вовлеченности в совершенствование процедуры всех сотрудников компании, которые за это время убедились в том, что регулярная аттестация не только не представляет никакой опасности для них, а даже наоборот: делает понятными и прозрачными возможности карьерного роста, позволяет добиться максимальной объективности при рассмотрении вопроса о повышении компенсации. Кроме того, на практическом опыте стало очевидно, что в нынешнем виде аттестация позволяет руководству компании оптимально планировать развитие своего главного ресурса, что положительным образом сказывается не только на развитии бизнеса компании, но и на реализации профессиональных амбиций каждого сотрудника.

4. Улучшение имиджа компании в глазах сотрудников. Создание хорошей репутации компании – это долгая и кропотливая работа, в которой надо использовать возможности и корпоратив-

ных органов информации. Размещение в газете, журнале или на сайте материалов о достижениях компании, о ее благотворительной деятельности, благодарных отзывов клиентов или другой позитивной информации будет способствовать росту чувства гордости за свою компанию. Люди с большей готовностью будут делиться такой информацией со своими друзьями, знакомыми, родственниками.

5. Развитие приверженности сотрудников. Одна из важнейших задач, которую можно решать при помощи корпоративного органа печати, – повышение приверженности сотрудников своей компании. Это будет помогать привлекать новых способных работников, удерживать отличных специалистов, повышать отдачу от каждого сотрудника.

6. Повышение доверия работников организации к решениям, принимаемым руководством.

7. Просвещение работников, предоставление работникам необходимой информации, таких знаний, которые позволят им более осознанно, более инициативно и творчески выполнять порученную работу.

Опыт лучших компаний

Корпоративный журнал в «Пивоварне Москва-Эфес»[77]

Сергей Кордашенко, директор по персоналу ЗАО «Пивоварня Москва-Эфес», рассказывает о том, как у компании появился собственный печатный орган: «Идея корпоративного журнала родилась в департаменте HR. Мы начали делать газету, думая, что это будет просто листок, информационный бюллетень, потом оказалось, что этого мало, перешли на четырехполосный формат А3. На общественных началах ответственным был один из супервайзеров, который отвечал за обучение и развитие.

[77] Кордашенко С. Человеческий фактор в сетевой компании. http://u-journal.com/sections/topic/1(7)/77/

Объявили конкурс названий с призами. И в итоге до сих пор используем «Эфес дайджест». Основная информация была событийной: что происходило в компании. А также раздел, где разные специалисты рассказывали о своей деятельности. Оказалось, что маркетологи с трудом представляют, как производится то, что они активно продвигают, и наоборот, производственники плохо представляют, как осуществляются продажи готовой продукции.

«Эфес дайджест» стал настоящим прорывом в информировании сотрудников о том, чем занимаются другие отделы и службы. Сотрудники почувствовали, что о них не забыли, и они в курсе всего, что происходит в компании.

Есть в компании отдел по работе с клиентами. В общем, все знают, что это передовой «фланг» компании, от которого очень много зависит. Помимо общения с клиентами по телефону, у сотрудниц масса других функций – проверять наличие товарного запаса на складе, предлагать иные торговые марки, если нет требуемых в данный момент, решать проблемы логистики, если где-то возникли проблемы с транспортировкой. Сотрудникам отдела показали, что коллеги слабо осведомлены о том, что делает их отдел. Это сотрудниц так задело, что они написали о себе и о работе своего отдела статью с фотографиями на целый разворот.

В издании освещаем различные события, проводим конкурсы. Так, всем запомнился конкурс детского рисунка с интервью детей, которые отвечали на вопрос: «Чем папа занимается на работе?».

Компания росла, менялись задачи, и у нас уже не хватало ресурсов, чтобы заниматься этим на общественных началах. Мы наняли PR-менеджера, и проблема решилась. Появился журнал, почти глянцевый, на хорошей бумаге, хорошая печать. Правда, надо сказать, что интерес к изданию при этом снизился – оно стало глянцевым, но живость, которая шла от людей, пропала. Сейчас «Эфес дайджест» более официальный, и в нем не хватает теплоты. Есть над чем поразмыслить в будущем».

Какую информацию следует доводить до работников? Это вопрос непростой, и на него, как и на многие другие вопросы, касающиеся управления мотивацией, нет однозначного ответа. В общих словах – ту, которая будет способствовать повышению мотивации персонала. Речь не идет о том, чтобы «выливать» на головы работников всю информацию, которая имеется в распоряжении руководства. Доведение каких-то сведений будет бесполезным, что-то может привести к ослаблению мотивации работников, а какая-то информация вообще не должна доводиться до работников.

Опыт лучших компаний

На предприятиях фирмы "Киосера" работают 2 тысячи человек. Это дочерняя компания "Киото-сирэмик", которую недавно назвали "самой передовой в Японии". Каждый день на шести американских предприятиях фирмы для всех 2 тысяч человек утро начинается с того, что они выслушивают сообщение руководства о состоянии дел компании. Представители высшего руководства выступают с сообщениями по очереди. Их речи часто звучат очень лично и эмоционально, никто их заранее не поправляет и не утверждает.

Затем следует короткая зарядка. Руководство придерживается того мнения, что «ежедневное совместное участие хотя бы в одном деле укрепляет единство компании. Это также развлекает. Разгоняет кровь».

Авторы уже упоминавшейся книги «В поисках совершенства», посвященной анализу работы лучших американских компаний, Том Питерс и Роберт Уотермен, отмечали, что они были поражены тем, какое большое значение имеет доступность информации, которая служит основой для взаимного сравнения работниками одного уровня итогов своей деятельности. В лучших компаниях это главный механизм контроля. Это полная противоположность военной организации. Здесь нет того порядка передачи команды, при котором ничего не может произойти, пока вышестоящий начальник не скажет кому-нибудь: «Сделай

то-то». Общие цели и стандарты заданы заранее, а нужная информация распространяется столь широко, что люди быстро узнают, делается дело или не делается и кто при этом работает хорошо, а кто плохо.

Так, на одном из заводов компании «Кромптон кордарой» станочник, нажав несколько кнопок на доске приборов, может получить данные, позволяющие ему сравнить свои производственные показатели с тем, как идут дела у его коллег на других станках. Такими проверками они занимаются сами без всякого принуждения, часто отрывая время от обеденного перерыва, чтобы познакомиться с данными на табло. Людям необходима информация, позволяющая сравнивать свою работу с работой других.

Опыт лучших компаний

Информирование на *General Motors*

Информирование рабочих по широкому кругу вопросов признано на *General Motors* важной задачей, решение которой позволит повысить мотивацию сотрудников компании.

Поступление сведений о финансовых делах в цех – это важная мера по наведению мостов через пропасть, разделяющую руководство и рабочих. На заводах «Шевроле» управляющие сообщают рабочим, сколько составляют прямые затраты на оплату труда, во что обходится вторичное сырье, какие получены прибыли или каковы потери и как все это соотносится с намеченными целями, а в прошлом *General Motors* не допускала к этой информации даже мастеров.

Руководство *GM* считает, что получаемые таким образом выгоды перевешивают любой вред, который может принести раскрытие важной для конкурентов информации.

Такого же подхода придерживаются и некоторые другие компании, являющиеся лидерами в своей отрасли.

Говорит президент «Юнайтед эйрлайнз» Эд Карлсон

«Ничто не может быть хуже для состояния духа рядовых работников, чем отсутствие информации. Я это называю НННМНГ – «никто никогда ничего мне не говорит», – и я много работал над решением этой проблемы».

Когда Карлсон был президентом «Юнайтед эрлайнз», он предоставлял исполнительскому персоналу те конфиденциальные статистические данные о ежедневных операциях, которые ранее считались слишком секретными, чтобы их можно было доверять рядовым исполнителям.

Подобным же образом «Блу-Белл» делится сведениями о сравнительных итогах производительности в компании. Каждому доступны данные о результатах, достигнутых отдельными работниками, бригадами и подразделениями. В корпорации «Дана» для управляющих отделениями два раза в год проходят пятидневные «Недели Очищения», во время которых происходит взаимный обмен сведениями о результатах повышения производительности. На *Intel* управляющие раз в неделю обмениваются информацией о результатах, получаемых в процессе управления по целям.

Опыт лучших компаний

Бывший президент компании Ford Жак Насер делал еженедельную информационную рассылку «Поговорим о бизнесе»: «Я рассылаю свои сообщения каждую пятницу около пяти часов вечера примерно 100000 работникам, по существу, всем, кто пользуется электронной почтой. Это еще один способ распространить информацию без искажений практически по всей компании и вызвать обсуждение на всех уровнях. Кроме того, рассылка предоставляет мне возможность объяснить, что происходит с компанией с точки зрения рынка капитала. Я очень подробно говорю об изменении курса

акций и стоимости компании. Я цитирую аналитиков с Уолл-Стрит, привожу их советы, как поступать с нашими акциями: продавать, покупать или придерживать. Я рассказываю, какие действия предпринимают наши конкуренты. К примеру, я изложил свое мнение относительно слияния *Chrysler* и *Daimler-Benz*. Я также описываю, что происходит в мировой экономике. В прошлом году я использовал рассылку, чтобы высказать свое суждение об изменении обстановки на полях сражений автомобильной промышленности.

Ценность этой рассылки подтверждает огромное количество отзывов. Люди читают ее. Они задают мне вопросы. Они присылают предложения по повышению эффективности работы».

Когда руководство фирмы не доводит до людей информацию, считая, что это «не их пионерского ума дело», никаких видимых изменений не происходит – заводы не останавливаются, станки продолжают работать, люди – трудиться. Страдает невидимая вещь, которую мы называем или «мотивацией», или «приверженностью», или «заинтересованностью». И хотя эта потеря невидимая, она отражается на вполне материальных результатах: качестве продукции, производительности труда, невыходах на работу по болезни, отношении к имуществу компании и т.п.

Информационная политика руководства в отношении персонала сегодня все чаще принимает форму так называемого «внутреннего PR». Это означает, что руководство целенаправленно доводит до работников ту информацию, которая сможет положительно повлиять на их приверженность организации, на их удовлетворенность работой, на их стремление напряженно работать для достижения намеченных целей.

Так, компания «Московские окна» в конце года обязательно подводит итоги – по четким критериям определяются лучшие из лучших. О таких сотрудниках и их достижениях обязательно рассказывают на новогоднем банкете, им вручают премии или памятные подарки. Компания публикует благодарственные письма от за-

казчиков, делает рассылки по электронной почте для сотрудников, размещает информацию о лучших работниках на сайте компании и т.д. Маргарита Бабурина, директор по персоналу компании «Московские окна», считает, что такой внутренний PR, направленный на пропаганду достижений героев организации, является лучшим средством повышения лояльности работников.

Опыт лучших компаний

PR и реформирование *SAS*[78]

За два года до прихода в *SAS* (*Scandinavian Airlines System*) Яна Карлзона компания быстрыми темпами шла к краху после 17 прибыльных лет. В компании было полно неудовлетворенных покупателей и работников с низкой мотивацией. Что-то необходимо было менять. Вместе с другими руководителями Карлзон начал анализировать ситуацию. Результатом стала выработка стратегии, направленной на рост прибыли.

В марте 1981 концепция «Авиалиния для бизнесменов» была представлена на совете директоров. Цель – сделать *SAS* «лучшей авиалинией для бизнесменов, которые часто путешествуют». Приоритетными стали частота отправлений и пунктуальность. Это требовало проведения ряда огромных организационных мероприятий, которые поначалу были отвергнуты, но дальнейшее изучение проблемы показало, что они возможны.

Было крайне важно, чтобы каждый видел значимость перемен, поэтому было разработано руководство, в котором в деталях объяснялись их причины.

Ян Карлзон общался со своей организацией через средства массовой информации. Это было сильным ходом, потому что когда новая управленческая теория цитировалась в СМИ, это повышало всеобщую веру в ее обоснованность. Он даже написал книгу «Моменты истины», где раскрыл свою систему ценностей, философские взгляды и стратегические предпочтения. Как

[78] Кунде Й. Корпоративная культура. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002, с. 80-85.

заметил сам Карлзон, «если больше мою книгу никто не прочитает, главное, что книгу проштудируют мои сотрудники».

Стратегия сработала. Маленькие самолеты, которые летали чаще – и вовремя – плюс ощутимо улучшенный сервис. Вскоре *SAS* стала «стратосферной» во всех смыслах. Уже в 1982 году *SAS* – самая пунктуальная авиалиния в Европе. Эту позицию корпорация сохраняла в течение 9 последующих лет. В 1985 они впервые преодолели отметку в J100 млн прибыли. Выдающимся событием была награда «Американская авиалиния года» в 1984 г. Это далеко не самая престижная награда, которая вручалась журналом *Air Transport World*, и она обычно не привлекала особого внимания общественности. Когда *Swissair* получила его, лишь несколько газет отметили этот факт. Карлзон не удовлетворился этим. Окруженный толпой журналистов, он поехал в Нью-Йорк и получил награду. После этого он организовал празднование по поводу вручения на одной из эксклюзивных дискотек Нью-Йорка. Вся эта история была превращена в грандиозное PR-шоу, демонстрирующее корпорацию и ее успех.

Даже внутри организации объем позитивного PR, который Карлзон ухитрился выдавливать из СМИ, был поразителен. Кульминационным моментом стала пресс-конференция, на которой он показал чайную ложку, складывающуюся пополам, чтобы помещаться в кружке пассажира *SAS*.

Быть причастным к успеху всегда весело, но у сотрудников *SAS* было состояние, близкое к эйфории. Особенно сильно это проявилось на колоссальной вечеринке, которую Карлзон и персонал организовали друг для друга – не забыв, конечно, о прессе.

Празднования проводились в полную силу в ангарах в Осло, Стокгольме и Копенгагене. Это была всем вечеринкам вечеринка, а Карлзон был мастером церемоний. В один момент он даже солировал на гитаре с ведущей датской рок-группой, приглашенной на мероприятие.

Все были увлечены. Это была корпоративная религия в полном смысле. Карлзон смог заразить этой корпоративной религией и покупателей, так что за короткое время SAS стала для деловых людей убедительной бренд-культурой. Если вы настоящий бизнесмен, вы летаете SAS.

Под внутрикорпоративным PR мы понимаем такую информационную политику в отношении персонала, которая призвана преподнести в благоприятном свете не только действия, но и намерения руководства. Это важный инструмент повышения приверженности персонала своей компании и ее целям. К сожалению, для большинства российских компаний целенаправленная и системная работа по информационному обеспечению персонала не ведется.

Информированность руководства

Не менее важна передача информации снизу вверх, от рядовых сотрудников к руководству. Это позволяет поддерживать информированность руководящего состава по проблемам, возникающим на «передовой линии» компании.

Некоторые ученые считают, что динозавры вымерли не от какой-то катастрофы на земле, а от того, что они были слишком большими. Информация с периферии шла до мозга слишком долго, и команда, например «отдернуть лапу» доходила до лапы слишком поздно, когда ее уже кто-то успевал отгрызть.

Без информации снизу компания рискует превратиться в огромного динозавра, и запаздывающие реакции на сигналы опасности могут привести к печальным последствиям. И хорошо, если конкурент откусит только лапу, а не проглотит компанию целиком.

Опыт лучших компаний

***Microsoft*: Держи Билла в курсе**

В видеообращении к служащим 1990 года «Поставка софтвера» Крис Петерс рассказывал, как лучше всего работать в «Майкрософт».

Основное правило? Держи Билла в курсе.

«... не надо никогда ничего прятать от Билла, потому что он хорошо умеет узнавать все на свете. Но вы должны твердо стоять на ногах и огрызаться. Единственная рекомендация с моей стороны: приводите с собой на собрание самых, самых, самых лучших разработчиков, которые могут объяснить все с ходу и просто закидать его фактами. Но возражайте. Билл уважает возражения».

Если хорошие вести распространяются по организации без всяких специальных усилий, то, по словам Гейтса, существует опасная тенденция замалчивать плохие новости.

С плохими новостями, по мнению Гейтса, можно справиться.

«Мы никогда не тратим время на то, чтобы обсудить, насколько хорошо у нас идут дела. Просто не наш образ действия. Каждое совещание проходит под девизом: «Конечно, мы выиграли по семи категориям, но как насчет восьмой?».

Используемые подходы очень разнообразны. Один из вариантов – «горячий пейджер». Одна нефтяная компания, например, уже реализовала подобный проект в Сибири и поначалу опасалась, что ее завалят жалобами. Однако ничего подобного не произошло – самой серьезной была просьба рабочих обновить им фуфайки. В компании *Body Shop International* система «Красное письмо» позволяет любому служащему связаться непосредственно с директором, минуя менеджеров среднего звена.

В компании *Otis* действует программа «Диалог». Любой сотрудник может позвонить по телефонному номеру в Москве или в европейский офис и рассказать все, что он считает нужным. Звонки принимает специально обученный менеджер, который затем анализирует их и направляет в то подразделение, в чьей компетенции находится решение соответствующего вопроса. Как говорят в компании, работник может пожаловаться на начальника, рассказать, кто дал взятку чиновнику, и т. п. Однако обилия кляуз в *Otis* не наблюдается. Поступают чаще идеи и предложения.

Помимо «Диалога» в *Otis* запустили еще одну программу – раз в месяц проводится прямая «горячая линия» с топ-менеджерами компании. Такие сессии проводятся уже полгода, но в *Otis* считают, что по сравнению с «Диалогом» эта программа не очень продуктивна.

Обратная телефонная связь существует и в сети универсамов «Копейка». Любой сотрудник может позвонить по телефону, который установлен в отделе персонала, и задать интересующий его вопрос. Работники сообщают и о случаях воровства в компании. В результате подобных звонков удалось даже разоблачить нечистоплотных охранников. Вся поступившая информация проверяется по разным каналам, и примерно 20% сигналов отсеиваются как несущественные. «Нам пока сложно оценить эффективность системы, но держать руку на пульсе очень важно, – говорит директор управления кадровой политики сети Александр Карпов. – Система помогает нам понимать, что делается внизу, а люди видят, что их мнением интересуются».

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Одно из первоочередных преимуществ, которые получает компания, используя для воздействия на мотивацию сотрудников программы обучения и развития, – это более высокая готовность работников к поддержке и проведению организационных изменений. В условиях нарастающего темпа изменений во внешней среде ни одна организация не может эффективно работать и сохранять высокую конкурентоспособность, если будет лишь старательно из года в год воспроизводить свои подходы к делу, которые были успешными ранее. Быстрое и успешное проведение изменений в различных сферах деятельности компании, позволяющие ей наилучшим образом ответить на вызовы времени, обеспечивается одновременным решением задач обучения персонала и повышения уровня его мотивации. Обучение дает возможность работникам увидеть новые приоритеты в работе, освоить новое оборудование и технологию, помогает лучше понять цели и средства, которые в компании используются для проведения изменений.

Суворов считал, что главный враг — это не неприятель, а леность, невежество, нежелание учиться и читать полезные для дела книги. Именно за эти пороки он преследовал и наказывал подчиненных самым суровым образом. За «немогузнайство» нижним чинам полагались «палочки», а офицерам — арест.

Программы обучения, которые многие ведущие компании, такие как *Ford, General Electric, 3M, PepsiCo* и др., используют в качестве одного из ключевых элементов при проведении серьезных организационных изменений, в полной мере ориентированы и на усиление мотивации персонала. Люди «загораются», когда в них разбужено желание ответить на вызовы, обусловленные успехами конкурентов или новым уровнем требований потребителей, когда чувствуют соревновательный контекст своей работы. И еще больший стимул они получают, если чувствуют, что результаты их обучения востребованы. Невостребованность результатов обучения выступает как демотивирующий фактор.

Обучение работников призвано не только передавать им необходимые знания и развивать нужные рабочие навыки. Оно призвано формировать у них такую систему ценностей, которая в полной мере отвечает организационной стратегии.

Так президент и основатель компании «Мацусита Электрик» Коносуке Мацусита, создавая корпоративный институт, большое значение в его работе придавал формированию мировоззрения и системы ценностей. Институт для работников, по его задумке, был призван не только давать учащимся требуемые навыки, но и прививать им корпоративные идеалы. Главный урок заключался в следующем: «Вы работаете не на Мацуситу. Вы работаете на себя и на общество. Никогда не забывайте о том, что каждый встреченный вами человек — ваш потребитель».

Такой «ценностный» подход характерен и для многих крупных корпораций, являющихся лидерами мировой индустрии. Формулирование видения и ключевых ценностей высшим руководством компании – это всего лишь половина дела. Важно передать эти

ценности каждому сотруднику компании, сделать так, чтобы каждый сотрудник в своей повседневной работе исходил из этих ценностей. Решить такую задачу позволяет обучение.

Опыт лучших компаний

Учебная программа Capstone в компании *Ford*[79]

Программа была организована в 1996 году Алексом Тротманом, который в то время был председателем совета директоров и президентом, и его управленческой командой. Целью программы было обучение 100 руководителей компании. Эта программа продолжается и по сей день.

В чем сущность Capstone?

Прежде всего руководство компании выбирает четыре крупные стратегические задачи, стоящие перед компанией. Например, одна из таких задач заключалась в том, чтобы определить, как нужно изменить наши каналы сбыта с учетом развития Интернета и появления больших розничных центров по продаже автомобилей. Каждая из этих задач поручается затем команде из шести высших руководителей. Им дается шесть месяцев на ее решение. В качестве спонсора, наставника и консультанта к ним прикрепляется один из членов управленческой команды.

Интенсивный пятидневный семинар Шестимесячный марафон начинается с интенсивного пятидневного семинара для высшего руководства. Участники узнают много нового. Первые лица компании представляют свое видение. Мы обсуждаем способы формирования команды, планируем общественные мероприятия, налаживаем двустороннюю обратную связь, проводим консультации и устраиваем дискуссии по поводу предстоящих проектов.

Семинар заканчивается длительной беседой между мной и участниками в присутствии членов их семей.

[79] Ж. Искусство управления, № 2, 2000, с. 32-51.

«Длительная» означает, что эта беседа может продолжаться в течение трех-четырех часов. Участие родственников обусловлено тем, что, по моему мнению, перемены, о которых мы говорим, затрагивают не только работу, но и семейную жизнь сотрудников. «Я не произношу речей – говорит Президент компании *Ford* Жак Нассер. – Мы обсуждаем влияние карьеры в глобальной компании и говорим о новых волнующих перспективах, открывающихся перед *Ford*. Иногда страсти на этих семинарах накаляются, что просто замечательно. Эмоции дают заряд энергии».

Сущность программы в ее лавинообразном распространении. Как только Нассер изложил свое видение, его тут же приняли 200 других лидеров, которые вскоре обучили еще 1200 человек, а те, в свою очередь, еще 55000 – и все это в течение одного года.

«Люди учились, и компания начала подниматься, – так оценивает эффективность обучающих программ тогдашний президент *Ford* Жак Нассер. – Мы вырвались вперед по качеству. У работников компании выработался характер победителей – и мы действительно стали победителями. Мы начали выпускать автомобили в срок и в рамках бюджета. Мы начали зарабатывать деньги».

«С помощью обучения мы пытаемся создать новый фольклор, новые истории о том, что возможно в компании Ford. Все мои истории имеют одну и ту же мораль: работать в Ford – значит беспокоиться обо всей компании, а не только о своем непосредственном месте работы».

«Но вот что я вам скажу: благодаря обучению сегодняшний *Ford* совершенно не похож на *Ford* пятилетней давности. Если сделать срез и исследовать каждый кровеносный сосуд, что-то можно увидеть, что мы – другие, наша ДНК изменилась. Я не думаю, что мы когда-нибудь повернем назад».

Таким же образом процесс происходил в *PepsiCo*. Роджер Энрико передал свое видение 110 руководителям, и через 18 месяцев были охвачены уже 20000 человек. В *AlliedSignal* Ларри Боссиди

всего за год обучил с помощью такого подхода все 86000 работников компании.

Лучшие российские компании используют программы по обучению и развитию персонала как одно из важнейших средств в повышении уровня приверженности работников своей компании. В ходе обучения есть возможность не только передать сотрудникам современные знания, но и донести до них цели и стратегию развития компании, вовлечь их в процесс решения важнейших проблем, влияющих на конкурентоспособность бизнеса. Вот, например, сценарий фильма, написанный менеджерами МГТС в ходе семинара «Инновационный менеджмент».

Хочешь быть победителем – бери с собой крокодила

Мы видим дорожки бассейна. Идет подготовка к соревнованиям по плаванию между разными компаниями.

Одну компанию представляет утка с выводком маленьких пушистых утят. Они хорошо плавают, но их все устраивает в жизни, и они хотят поплавать в свое удовольствие. (Символизирует невысокие цели, нежелание изменяться).

Другую компанию представляет бегемот. Он очень большой и сильный и не сомневается, что победит. (Символизирует успокоенность и удовлетворенность имеющимися достижениями).

Третья команда плывет на резиновом плоту (поддержка местных властей).

Четвертая команда берет с собой дельфина, который должен тащить их на веревке (расчет на инвестиции, помощь известных консалтинговых компаний или другую помощь со стороны).

Компанию МГТС представляет ее символ – белое яйцо с синими ручками и ножками. На ногах у него гири – это груз прошлого. С ним в паре плывет крокодил (символизирует конкуренцию и высокие агрессивные цели).

Раздается выстрел судьи. Пловцы прыгают в бассейн, и заплыв начинается.

Уточки плывут красиво, ровненько в линеечку друг за другом, но... они не торопятся.

Бегемот слишком неповоротлив, ему сначала долго объясняли, что он должен прыгнуть в бассейн, потом он долго не может понять, в каком направлении надо плыть, у него возникают серьезные проблемы при смене курса. Кроме того, у руководства не получается заставить плыть его быстрее.

Команда с дельфином поначалу лидирует, но в середине бассейна веревка обрывается и команда тонет.

Команда на плоту поначалу тоже в лидерах, но плот не выдерживает нагрузок и лопается. Команда тоже тонет.

Человечек-яйцо барахтается у самого бортика, стараясь хоть как-то удержаться на плаву. Ему это удается с трудом – гири тянут на дно. Тут появляется крокодил (агрессивная цель, поставленная перед компанией в этот непростой период) и, громко щелкая зубами, приближается к человечку. Сейчас он его проглотит. И вдруг – о чудо! – человечек начинает плыть быстро. Оказывается, крокодил откусил гири. Человечек плывет все быстрее, ручки и ножки тренируются, становятся мускулистыми и наливаются силой. Он обгоняет всех и приходит к финишу первым. Ему достаются цветы, восторженные крики болельщиков и золотая медаль.

Камера показывает бассейн. Уточки и бегемот все плывут...

На экране появляется лозунг:

ХОЧЕШЬ БЫТЬ ПОБЕДИТЕЛЕМ –
СТАВЬ ПЕРЕД СОБОЮ ПРАВИЛЬНУЮ ЦЕЛЬ!

Такой сценарий не могут написать люди, равнодушные к будущему своей компании.

Когда в ходе обучения сотрудникам компании дается возможность взглянуть со стороны на каждодневную деловую практику,

они начинают не только лучше понимать стратегию компании, но и свою роль в процессе ее реализации.

Рассказывает И.Е.Дудник, руководитель службы персонала компании «Русьимпорт»[80]

«По нашим наблюдениям, подтвержденным цифрами и фактами, после проведения с торговыми представителями активного тренинга в течение 2-3 дней, объемы продаж возрастают в среднем на 10-15%. Это зафиксированная цифра, на которую мы ориентируемся.

Тренинг повышает мотивацию людей. Во время тренинга происходит не только передача знаний, что, безусловно, очень важно, но и определенная эмоциональная зарядка людей. Пробуждается, актуализируется потребность применить новые знания на практике, т.е. побудительные мотивы деятельности существенно возрастают. Поэтому торговые представители после тренинга 3-4 месяца находятся в состоянии эмоционального подъема. В связи с этим мы разрабатываем программу таким образом, чтобы в среднем тренинг проходил в компаниях примерно один раз в квартал. Этим мы стараемся поддерживать эмоциональное состояние торговых представителей в некотором напряжении».

Трудно переоценить мотивирующее воздействие на работников программ, ясно демонстрирующих им возможности профессионального и карьерного роста, существующие в организации. Огромное число компаний во всем мире давно это поняли и активно используют в практике своей работы с персоналом.

В сети магазинов оптовой торговли «МЕТРО» информация о каждом повышении сотрудников обязательно размещается на доске объявлений, чтобы все сотрудники могли поздравить своего коллегу с продвижением, а заодно подумать о том, что им надо изменить в собственной работе, чтобы добиться подобных результатов.

[80] УП. 2002, № 8, с. 6-14.

В компании *Philips* разработали программу развития талантливых сотрудников, начиная с ранних ступеней их карьеры. Успешных кандидатов из Екатеринбурга, Ростова-на-Дону, других городов посылают в международные центры развития компании, где они работают бок о бок с высшим руководством и становятся «глобальными» сотрудниками *Philips*. После того как эта программа была запущена, было проведено исследование, чтобы выявить эффективность этого подхода. Глава представительства *Philips* по России и Белоруссии Тон ван Молл считает: «Мы определили, что прибавка жалования мотивирует на месяц, возможности обучения — на шесть месяцев, а возможности неограниченного карьерного роста — на всем протяжении карьеры!».

Рассказывает Наталья Туркулец, директор отдела по работе с персоналом компании *ConocPhillips*:

«Одна из основных мотивационных схем в нашей компании построена на системе долгосрочного планирования карьеры, которая позволяет произвести оценку сотрудника как им самим, так и супервайзером, по 23 важным параметрам (профессиональные знания, понимание бизнеса, умение взаимодействовать с коллегами, умение создавать команду, работать в ней и многое другое). Результат оценки – составление дальнейшего плана развития».

Опыт компании «Русский алюминий» показывает, что программа развития перспективных работников может иметь достаточно высокий мотивирующий эффект.

Опыт лучших компаний

Развитие сотрудников в компании «Русский алюминий»[81]

Одна из задач службы персонала – оказание помощи работникам компании в преодолении трудностей на пути их профессионального и карьерного роста, выявле-

[81] «Управление персоналом», 2002, № 8, с. 33-34.

нии хорошо образованных, честолюбивых, энергичных и инициативных специалистов. Людей, нацеленных на успех, работающих с полной самоотдачей, не останавливающихся на достигнутом, генерирующих новые идеи и постоянно повышающих уровень своих профессиональных знаний, навыков и умений. ...Для поиска таких людей, создания оптимальных условий, позволяющих раскрыться их таланту, была создана программа «Золотой резерв компании «Русский алюминий»». Цель программы: создание высокопрофессионального, лояльного и мотивированного управленческого звена компании.

Основным критерием отбора было желание сотрудников изменить свое теперешнее положение, не бояться перемен, расти в профессиональном плане и подниматься по карьерной лестнице, зная, что путь к вершине – это не только полоса побед, но и тяжелый труд.

Стать кандидатом в состав «Золотого резерва» может любой желающий начать изменения. Для этого достаточно отправить письмо по e-mail или по обычной почте, либо позвонить в Дирекцию по персоналу и сообщить о себе минимальные сведения: ФИО, должность, предприятие и специальность по диплому. Единственное обязательное требование, предъявляемое к кандидатам, - это наличие высшего образования. То, кем сейчас работает человек: электролизником или начальником отдела, бухгалтером или старшим мастером – совершенно не важно.

Вполне логично, что среди заявившихся будут и случайные люди, и те, кто направит заявку от скуки, или просто «... а почему бы не попробовать?». Чтобы минимизировать количество таких людей, для всех кандидатов установлен предварительный отбор.

После предварительного отбора начинается следующий этап. Кандидаты (теперь они уже называются резервистами) приезжают в Москву на двухдневную конференцию.

Первый день конференции – встреча с топ-менеджментом Компании. На этом этапе люди практически

рождаются заново. Эффект от встречи просто поразительный. Как уже упоминалось выше, «РусАл» - компания новая, и сотрудники заводов, входящих в холдинг, еще не ощущают себя сотрудниками «Русского алюминия». Все они пока сотрудники Братского, Красноярского, Саяногорского, Новокузнецкого алюминиевых заводов, Ачинского и Николаевского глиноземных комбинатов и т.д. Порой у себя на предприятии они не до конца понимают необходимость проведения программы, ее значимость, прежде всего, для каждого из них. И вот когда высший менеджмент компании рассказывает им, что это всерьез и надолго, что необходимо по-новому смотреть на себя и на алюминиевый бизнес, что необходимо постоянно изменяться и двигаться вперед, чтобы не отставать от ведущих мировых производителей алюминия, у людей просто загораются глаза.

Но, как известно, помимо энтузиазма, необходимы еще и знания, и умения, и навыки. Для такого обучения привлекаются тренеры московских тренинговых компаний, которые выезжают непосредственно на предприятия. На первом этапе подготовки у резервистов развивают навыки личной эффективности менеджера: как оптимально организовывать собственную деятельность, как повысить работоспособность, как эффективно управлять собственным временем, как организовывать команду и успешно управлять ей и многое другое, что необходимо в нелегком труде управленца

По окончании тренинговой подготовки резервисты будут стажироваться, перенимать лучший опыт как на зарубежных предприятиях, так и на предприятиях холдинга. На сегодняшний день в общем списке «Золотого резерва» около 300 фамилий. Все эти люди были участниками московских конференций «Золотого резерва», все общались с топ-менеджментом компании. На учебных площадках предприятий начата тренинговая подготовка резервистов.

Сотрудники предприятий, участвующих в программе «Золотой резерв», отличаются высокой лояльностью, же-

ланием и готовностью проводить изменения и работать по-новому, мобильностью в плане смены места работы.

Также для повышения мотивации сотрудников используется обучение на программах MBA. «Оплачивая получение бизнес-образования, — говорит директор по персоналу «ВымпелКома», — мы даем менеджеру знания, которые будут способствовать достижению целей компании, предоставляем льготы, повышающие лояльность сотрудника, и одновременно заключаем соглашение, в соответствии с которым менеджер обязан работать в компании в течение года после окончания программы. Таким образом, у «ВымпелКома» появляется дополнительная возможность удерживать наиболее перспективных сотрудников».

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Задание для анализа

Оцените готовность организации побуждать своих работников к развитию

	☑
1. Берет ли ваша организация на себя какие-нибудь конкретные обязательства относительно профессионального роста и развития своих сотрудников?	☐
2. Проявляет ли ваша организация желание тратить деньги на развитие своих сотрудников?	☐
3. Охотно ли ваша организация производит изменения, способствующие профессиональному развитию своих сотрудников?	☐
4. Поддерживает ли ваша организация лидеров, желающих принимать трудные решения, необходимые для того, чтобы обеспечить профессиональное развитие своих сотрудников и для того, чтобы способствовать повышению эффективности самой организации?	☐

5. Решая вопросы продвижений и назначений, обращают ли в вашей организации основное внимание на то, как выполняется работа возможным кандидатом на имеющиеся вакансии, на его достижения, а не на его должность или звание?	☐
6. Обеспечивает ли ваша организация благоприятные возможности для профессионального роста своих сотрудников?	☐
7. Обладают ли лидеры в организации ясным видением перспектив развития бизнеса?	☐
8. Способны ли лидеры в вашей организации делиться своим видением перспектив развития бизнеса со своими подчиненными?	☐
9. Ставит ли ваша организация перед собой сложные цели, которые выступают в качестве ориентиров, оказывающих позитивное влияние на всех работников?	☐
10. Готовы ли лидеры в вашей организации поступиться собственной выгодой, собственными интересами для того, чтобы содействовать профессиональному развитию и успеху своих подчиненных?	☐

Ситуация для анализа[82]

«Харбор Машинз» – один из мировых лидеров в области производства и обслуживания инженерного оборудования, начал свои операции в Советском Союзе еще в конце 80-х годов. Будучи одним из первых иностранных инвесторов, преследующим активную стратегию приобретения существующих операций, компания создала к середине 90-х разветвленную сеть филиалов по продаже, монтажу и обслуживанию оборудования на территории России и Украины, а также построила два современных завода. Российское отделение «Харбор Машинз» управлялось региональным директором, который жил в Москве и подчинялся

[82] Шекшня С. Kak eto skazat' po-russki?

находившемуся в Вене вице-президенту компании по Восточной и Центральной Европе.

Особое внимание западные менеджеры уделяли созданию эффективной системы внутриорганизационной коммуникации. В российском филиале издавалась ежеквартальная газета, распространявшаяся среди всех шести тысяч его сотрудников, регулярно проводились совещания руководства различного уровня, функционировал Интранет. В 1998 году по рекомендации высшего руководства «Харбор Машинз» было принято решение о внедрении в России системы «обратной связи» с рядовыми сотрудниками компании, называвшейся «Диалог». В основе концепции «Диалога» лежала идея о необходимости предоставления всем сотрудникам возможности регулярно получать ответы на возникающие у них вопросы, а также делать предложения по улучшению работы компании, сохраняя при этом анонимность и обезопасив себя от потенциальных неприятностей. Технология «Диалога» предельно проста – в наиболее посещаемых местах компании устанавливаются специальные ящики и выкладываются отпечатанные в типографии формы обращений. Желающие задать вопрос или сделать предложение сотрудники заполняют форму и бросают ее в ящик, ключ от которого имеется только у специально назначенного администратора «Диалога», или отправляют ее по почте тому же администратору (адрес которого напечатан на прилагаемом к форме конверте с маркой). Администратор перепечатывает вопрос, удаляя детали, которые могли бы выдать личность обратившегося, и направляет его руководству для ответа. Ответ должен быть получен в течение десяти дней и может быть опубликован в газете компании или направлен только на домашний адрес задавшему вопрос сотруднику в зависимости от содержания вопроса, конфиденциальности и т.п.

Система «Диалог» была впервые введена в американском филиале компании в начале 1990-х годов, затем распространена на Западную Европу и Латинскую Америку. Программа практически сразу стала очень популярной, особенно в США, и принесла немало эффективных предложений по улучшению деятельности компании.

Администратором «Диалога» в России была назначена Валентина Голодец, работавшая менеджером в отделе человеческих ресурсов. Валентина с большим энтузиазмом взялась за новый проект, видя в нем эффективное средство улучшения коммуникации в компании. Рассказывает Валентина: «Когда я узнала, что у нас предполагается внедрить «Диалог», - очень обрадовалась. Я слышала об этой программе давно и считаю, что это именно то, что нам нужно. Дело в том, что в нашей компании, несмотря на все программы обучения и развития, существует своего рода информационный вакуум между высшим руководством и рядовыми сотрудниками. «Большие боссы» часто не представляют себе, о чем говорят простые рабочие и служащие, не знают, какую реакцию вызывают те или иные решения, а следовательно, не могут эффективно управлять компанией. В то же время рядовые сотрудники полностью лишены какого-либо канала общения с начальством. В советские времена регулярно проводились собрания, потом их отменили, посчитав наследием коммунистического режима, а нового ничего не придумали. Поэтому я была сторонником «Диалога» с самого начала. Каково же было мое удивление, когда мы впервые обсуждали внедрение этой программы на совещании руководства. Тогда генеральный директор коротко сказал о принятом решении внедрять «Диалог» в России и передал мне слово для рассказа о самой программе. Выслушали меня не перебивая, а потом такое началось... даже вспомнить страшно. Как они возмущались: «Мало нам первого отдела было, теперь создаем систему всеобщей слежки... Да вы знаете, что они там напишут? Что мы с вами бездельничаем, а они вкалывают и ничего за это не получают. Им только дай возможность побазарить... Сначала «Диалог», потом профсоюзы голову начнут поднимать, а там уж и до выборности руководителей недалеко». Правда, так думали не все, были на совещании и те, кто поддерживал программу. Интересно, что большинство линейных руководителей выступали резко против, а многие функциональные директора были настроены положительно. Может быть, потому, что они руководят более образованными сотрудниками? Не знаю, но в конце концов было принято решение начать внедрение «Диалога» с московских операций.

Три месяца назад мы установили восемь ящиков «Диалога» в наиболее посещаемых местах компании: на заводе, в штаб-квартире,

в офисах региональных управлений, в центре сервисного обслуживания; выпустили специальный номер внутренней газеты, в котором я подробно рассказала о целях «Диалога», о том, как им пользоваться, какие вопросы задаются в филиалах компании в других странах, как материалы «Диалога» используются для повышения эффективности операций. В течение недели я провела четырнадцать встреч с руководителями среднего звена и еще раз подробно обсудила все эти вопросы. Казалось, сделано все, что нужно, а в результате... Первый вопрос поступил только через двадцать дней, а всего за три месяца существования программы я получила пять вопросов. И это от более чем двух тысяч сотрудников! Да какие вопросы! Три о том, когда руководство компании произведет повышение заработной платы, оставшейся практически неизменной с августа 1998-го, один о том, на чьи деньги генеральный директор строит себе дачу, и один - требование предоставить квартиру работнику с 20-летним стажем. Мы ведь этих квартир уже лет пять не даем, все это прекрасно знают, ан нет, пишут. Неужели наши скептики были правы, и «Диалог» нам ничего хорошего не принесет? Я все-таки в него верю. Мы ведь такие же люди, как американцы, бразильцы или чехи, почему у них работает, а у нас не должно? Неправильно это».

Почему в российском отделении компания «Харбор Машинз» не получила ожидаемой отдачи от программы «Диалог»? Что надо было бы сделать для того, чтобы программа заработала?

Ситуация для анализа

Оценка в General Electric [83]

В конце концов мы остановились на методике, которую назвали «кривая жизнеспособности». Каждый год мы просили всех высших руководителей *GE* оценить сотрудников своих подразделений. По

[83] Шекшня С. Kak eto skazat' po-russki?

сути, мы вынуждали руководителей подразделений выставлять оценки своим подчиненным, чтобы определить, кого в своей организации они причисляют к лучшим 20%, кого – к жизненно важным средним 70% и, наконец, кого - к худшим 10%. Как правило, недостаточно эффективных сотрудников мы просили покинуть компанию.

Такие оценки даются нелегко и не всегда оказываются точными. Да, вы скорее всего упустите нескольких звезд и нескольких сотрудников, чей потенциал мог раскрыться позже, но тем не менее резко повысите свои шансы построить звездную команду. Именно так строятся первоклассные организации – постоянно усиливаясь за счет ежегодного отбора лучших. Это динамичный процесс, и место в высшей группе не гарантировано никому – всем без исключения приходится постоянно доказывать свое превосходство.

Смысл процедуры в том, чтобы разделить сотрудников по классам A, B и C.

Класс A – активные, увлеченные сотрудники, всегда готовые к восприятию идей из любых источников. Они заряжают энергией окружающих. Благодаря им работа становится продуктивной и интересной.

Класс B – сердце компании, неотъемлемый фактор ее успешной работы. Мы направляем много энергии на улучшение сотрудников класса B и хотим, чтобы они каждый день стремились узнать, что мешает им перейти в класс A. И обязанность менеджера – помочь им туда попасть.

И наконец, сотрудники класса C не справляются с работой. Чаще всего они расхолаживают окружающих, а не заряжают энергией. Такие люди склонны мешкать, а не выполнять. Нельзя впустую тратить на них время, хотя мы и выделяем некоторые ресурсы на их перемещение.

Кривую жизнеспособности должна поддерживать система компенсаций: повышения зарплаты, опционы на акции и повышения в должности.

Повышение зарплаты в классе А должно быть в два-три раза больше, чем в классе В. Сотрудники класса В должны каждый год получать весомое повышение зарплаты как признание их вклада в общий результат. Сотрудникам класса С повышать зарплату не нужно.

Каждый раз, когда в компании предоставляются опционы на акции, в первую очередь их получают сотрудники класса А. Около 60-70% представителей класса В тоже получают опционы, хотя они не обязательно предоставляются одним и тем же людям каждый раз.

Перечислите все плюсы и все минусы, которые может иметь компания, использующая такую систему оценки.

ГЛАВА 14.
КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Организационная культура и тот климат, который складывается в организации, оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию работников. Организационная культура, возможно, является самым сильным катализатором, а в случаях неудач – самым большим тормозом в деле реализации стратегических планов, выработанных руководством.

"Организационная культура" – все еще слишком неопределенный термин для описания всего, что лежит за видимой жизнью организации, за поведением людей, их работой, их отношениями и в конечном счете – финансово-экономическими результатами. Однако большинство теоретиков соглашаются с тем определением, что культура организации — это воплощение отношения работников компании к ключевым ценностям, убеждениям и традициям, которые проявляются в их поведении. Культура материализуется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании успехов, обычаях. А также — в целях, стратегии, процессе управления, структуре, методах распределения ресурсов компании.

Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, разделяемые большинством членов организации, которые являются неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации.

Может ли руководство игнорировать культуру своей компании? Распространенный ответ: «Конечно, может, и в большинстве компаний так и делается – и ничего, живут». Но при этом следует иметь в виду, что культура оказывает свое действие независимо от того, обращают ли на нее внимание или нет. Организационная культура является одной из важнейших составляющих работы каждой организации. Любая организация, реализуя выбранную стратегию, начинает осуществлять ряд действий. Шаги, которые не соответствуют ее культуре, обречены на сопротивление со стороны персонала. Действия же, соответствующие сложившейся организационной культуре, будут приниматься людьми с большей готовностью. Основные возможности развития для многих организаций лежат именно в области культурной политики. И победы добиваются те руководители, которые могут сделать так, чтобы организационная культура работала на поддержку и успешную реализацию краткосрочных и долгосрочных целей компании.

Организационная культура может и должна быть важным и мощным инструментом при создании настроя персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, – это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

Стратегическое управление, осуществляемое высшим руководством, не должно ограничивать себя такими традиционными вопросами, как управление финансами, сбыт и маркетинг, производство и т.п. Эффективность руководства достигается выстраиванием культурных систем, которые будут создавать условия для формирования у работников приверженности своей организации, заинтересованного отношения к делу и такого поведения, которое максимально работает на успешное достижение поставленных перед ними целей. Такая культура обеспечит полное раскрытие потенциала людей в интересах организации.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГКУЛЬТУРЫ

Ядром оргкультуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации.

Если руководство решило заняться целенаправленным формированием оргкультуры, то в первую очередь придется решить вопросы стратегии, то есть решить, в каком направлении будет двигаться организация, какие задачи решать и при помощи каких средств. Только после этого можно более или менее определенно формулировать те ценности, которые будут отвечать целям организации и которые будут положены в основу культуры фирмы.

Рис. 14-1. Структура организационной культуры

Ценности

Один из первых образцов системы корпоративных ценностей был создан в США давно, еще в 1940-е годы, Робертом Вудом Джонсоном. «Кредо» генерала Джонсона в слегка измененной форме можно и сегодня увидеть в кабинетах большинства менеджеров фирмы *Johnson & Johnson*.

Кредо компании «Джонсон и Джонсон»

Прежде всего мы несем ответственность перед врачами, медсестрами и пациентами, перед матерями и отцами и вообще перед всеми, кто пользуется нашими изделиями. Все, что мы делаем для удовлетворения их нужд и запросов, мы должны делать с отличным качеством. Мы постоянно стремимся к снижению себестоимости нашей продукции, что позволяет удерживать цены на приемлемом уровне. Заказы покупателей должны выполняться быстро и аккуратно. Наши поставщики и агенты системы сбыта должны иметь возможность получать честно заработанную ими прибыль.

Мы несем ответственность перед нашими служащими, мужчинами и женщинами, которые работают на нас во всем мире. Каждый из них должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство и отмечать их заслуги. Следует сделать так, чтобы на своей работе они чувствовали себя уверенно. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда должны обеспечивать чистоту, порядок и безопасность. Мы должны делать все возможное, чтобы служебные обязанности наших сотрудников не вступали в конфликт с их семейными обязательствами. Служащие должны, не стесняясь, выступать с предложениями и жалобами. Все должны находиться в равном положении и в смысле получения работы, повышения квалификации и продвижения по службе для тех, кто это заслужил. Мы обязаны следить за тем, чтобы руководители были компетентными, а их решения — справедливыми и этичными.

Мы несем ответственность перед народом страны, в которой мы живем, а также перед народами всего мира. Мы обязаны быть примерными гражданами - способствовать добрым начинаниям, заниматься благотворительностью, честно платить причитающиеся налоги. Наш долг - поощрять общественную инициативу, стремиться к улучшению системы здравоохранения и просвещения.

> Мы должны поддерживать в образцовом порядке нашу собственность, заботясь об охране окружающей среды и природных ресурсов.
>
> И, наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить соответствующую прибыль. Мы обязаны стремиться к внедрению новых идей. Следует всемерно развивать научно-исследовательскую работу, использовать передовую технологию, исправлять допущенные ошибки. Нужно приобретать новейшее оборудование, строить новые корпуса, выпускать новые изделия. На случай неблагоприятных обстоятельств надлежит заранее создавать резервы. Если мы будем действовать таким образом, наши акционеры будут получать ощутимую прибыль со своих капиталов.

На первый взгляд, этот документ выглядит несколько претенциозным (не только для того времени, но и для нашего), тем не менее, руководители фирмы и сегодня заявляют, что он помогает им управлять поведением работников.

Но настоящий интерес к «человеческому фактору» и к роли ценностей, определяющих поведение человека в организации, возник после того, как в США в 1982 г. вышла книга Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках совершенства». Проведя анализ 62 преуспевающих предприятий, авторы пришли к выводу, что преуспевающие предприятия располагали набором четко определенных представлений о ценностях и руководящих принципах. На предприятиях, где дела шли не так блестяще, о ценностях либо вообще не задумывались, либо представления о них не были согласованы с руководящими принципами. Фирмы, представления о ценностях которых исчерпывались достижением производственно-экономических целей, оказывались в худшем финансовом положении. Это открытие привело Питерса и Уотермена к формулированию принципа «ценностного руководства».

После выхода книги в свет она сразу стала бестселлером, и в 80-е годы прошлого века сотни корпораций во всем мире начали

декларировать принципы или ценности, призванные направлять действия их работников. Некоторые из них, вероятно, делали это, просто следуя моде. Другие разрабатывали соответствующие внутрикорпоративные документы, так как считали, что четко определенные принципы и ценности более полезны в условиях быстро меняющегося мира, чем талмуды, содержащие своды правил, предписаний и инструкций для персонала

Значение ключевых ценностей состоит в определении ориентиров, которые формируют менталитет, желательное рабочее поведение и отношения к своей работе и к организации, способствующие успешной реализации выработанных руководством краткосрочных и долгосрочных планов. Отличительным признаком «работающей» системы ключевых ценностей является ее способность воодушевить людей, находящихся на любом уровне организационной иерархии.

Среди основных ценностей различных компаний авторы выявили такие, как: высокое качество обслуживания клиентов, справедливость, внимание к проблемам сотрудников и открытый доступ к информации, стремление к совершенству в своем деле, в своем бизнесе.

«Даймлер» – «Лучший или никакой». Качество и сервис являются неотъемлемыми основными ценностями. Следствием может быть одержимость качеством и сервисом, которая показалась бы стороннему наблюдателю почти невероятным явлением.

Walt Disney World: «Каждую минуту мы должны добиваться, чтобы гости получали удовольствие». Служащим постоянно говорят, что если они счастливы и веселы на работе, то и гости будут чувствовать себя так же. На поддержание этих ценностей направлены воодушевляющие фильмы, дружеские беседы для повышения энтузиазма и семейная обстановка, которую руководство стремится поддерживать в компании.

National Semiconductor избрала тактику низких цен. С этой целью фирма сконцентрировалась на жесткой ценовой политике, функциональной организационной структуре, культуре, опираю-

щейся на цифры, пуританстве и определенной безжалостности к своим работникам, которые за это получили прозвище «силиконовые животные».

Компания *Intel* опирается на инновации. У нее более-менее жесткая оргструктура, а в культуре ценятся взаимодействие коллег, развитие новых технологий и продукции.

Advanced Micro Devices: продажи, сервис и качество.

McDonald's: качество, чистота, обслуживание и цена.

Wal-Mart: добросовестный труд, эффективность и полное удовлетворение запросов покупателей.

Food Lion (сеть супермаркетов с бюджетом 3 миллиарда долларов): трудолюбие, простота и умеренность.

General Electric: самое лучшее в мире обслуживание потребителя.

Сегодня многие компании формулируют свои ключевые ценности значительно более подробно.

Опыт лучших организаций

Основные ценности *Ford Motor Company*

Для успеха нашей компании основными являются следующие ценности:

Люди – Наши люди – источник нашей силы. Они обеспечивают интеллектуальный потенциал и определяют репутацию и жизнеспособность корпорации. Основными человеческими ценностями являются вовлеченность (заинтересованность) и командная работа.

Продукция – Наша продукция – это конечный результат наших усилий (нашей работы), и она должна быть лучшей в обслуживании потребителей по всему миру. Как воспринимают нашу продукцию, так воспринимают и нас.

Прибыли – Прибыль – это результирующий показатель того, насколько эффективно мы удовлетворяем потребности наших клиентов в самой лучшей продукции. Прибыль нужна для того, чтобы выживать и расти.

Особенно велика роль культуры при подготовке и проведении организационных изменений – перестройки деятельности организации, когда требуется напряжение сил всех работников. Ключевым вопросом при этом будет следующий: сможет ли руководство найти такие ценности, которые воодушевят работников и заставят их работать с полной отдачей сил?

Миссия как высшая цель организации

Когда в товарищах согласья нет,
на лад их дело не пойдет.

И.А. Крылов

Характерной для большинства российских предприятий является ситуация, когда представители управленческой команды имеют существенно различающиеся представления о целях своей организации. Вот, к примеру, только часть ответов на вопрос: «Каковы основные цели вашей организации?», которые дали руководители завода «Химпласт» в г. Саянске:

- получение прибыли;
- выплата зарплаты;
- обеспечение производства;
- сбыт продукции;
- расширение ассортимента;
- погашение долгов;

- бесперебойная работа;
- выпуск качественной продукции;
- увеличение объемов реализации выработанной продукции;
- собрать долги с торговли;
- строгий учет.

Можно видеть, что разные руководители по-разному понимают основную цель своего предприятия. Это ведет к различиям в установлении приоритетов в работе: кто-то в работе основной упор делает на качество, кто-то на ассортимент, кто-то на сбыт. Один рвется в облака, другой пятится назад, а третий тянет в море.

Важно понимать, что для того, чтобы организация успешно двигалась в направлении поставленных целей, все работники должны «тянуть» в одном направлении. Важно определить единое направление усилий и общие цели. Эту задачу решает определение миссии организации.

Опыт лучших компаний

Как все начиналось

В начале 1932 г. один из посетителей попросил г-на Мацуситу, главу крупнейшей японской корпорации *MEI*, уделить ему несколько минут. Мацусита согласился и услышал речь проповедника, желавшего обратить его в свою веру. В своей автобиографии Мацусита писал, что увлеченность и серьезность посетителя произвели на него впечатление, но тем не менее приглашения он не принял. Через десять дней посетитель вернулся, а через несколько недель пришел еще раз. И тогда Мацусита согласился посетить религиозную организацию.

Мартовским утром 1932 г. они выехали из Осаки и через час прибыли в храмовый комплекс секты Тенрикё. Сначала они посетили главный храм, затем зал, посвя-

щенный основателю секты, который еще достраивался, и наконец могилу основателя. После обеда они побывали в школе, в которой училось более 500 учащихся. Ближе к вечеру они посетили принадлежавшую секте лесопилку.

Основное внимание Мацуситы привлекли люди: все рабочие трудились добровольно, не получая зарплаты, но с явным энтузиазмом. «В том, что я видел, –- писал Мацусита впоследствии, -– было нечто, достойное изучения, – и во всеобщем благоденствии, и в горах древесины, и в энергии и увлеченности, с какими члены секты занимались строительством... и в благочестивой манере каждого верующего, в прилежности учеников школы, которым в будущем предстоит вести других к пониманию учения секты, и в том, как все работало с четкостью часового механизма».

5 мая 1932 г. Мацусита собрал на совещание 168 руководителей и других должностных лиц. Он рассказал о своем знакомстве с сектой Тенрикё и о том, как это заставило его изменить свое видение *MEI*. Он выдвинул смелое предложение: «Миссия промышленного предприятия должна состоять в преодолении бедности, в избавлении от страданий общества в целом, в том, чтобы сделать людей богатыми».

В качестве примера он привел водопроводную воду. "Вот, – сказал он, – жизненно необходимый продукт, производство и распределение которого настолько дешево, что он доступен практически каждому. Вот к чему должен стремиться предприниматель и промышленник: сделать все продукты столь же неисчерпаемыми и дешевыми, как водопроводная вода. Когда это будет достигнуто, бедность на земле исчезнет».

"Достижение этой цели, – сказал он собравшимся, – несомненно, потребует многих лет, возможно, двух или трех столетий. Но эта отдаленность перспективы не должна мешать ее осознанию. Все великие идеи трудны для воплощения. Жизнь становится лучше только благодаря видению горизонтов и готовности людей браться за амбициозные проекты".

«С сегодняшнего дня эта далекая мечта, это священное призвание станет нашим идеалом и нашей миссией, а ее осуществление – обязанностью каждого из нас, – писал Мацусита. – Я надеюсь, что коль скоро судьба привела нас в *Matsushita Electric*, выполнение этой миссии станет нашей общей радостью и ответственностью».

Миссия – это убеждения и принципы, разделяемые персоналом компании. Миссия для организации – это по сути то же самое, что смысл жизни для человека. Определить смысл своей жизни для многих людей – очень трудная задача, таким же трудным делом является формулирование миссии организации. Миссия, которую знают и разделяют работники компании, способствует лучшей интеграции людей в единое целое, повышению уровня приверженности и мотивации персонала и лучшему взаимодействию между руководителями и подчиненными на разных уровнях.

Опыт лучших компаний

Миссии ведущих компаний

"Сделать людей счастливыми" - Walt Disney

"Дать женщинам неограниченные возможности" - Mary Kay Cosmetics

"Предоставить простым людям возможность покупать вещи, ранее доступные только богатым" - Wal-Mart

"Помочь ведущим корпорациям и правительствам добиться еще большего успеха" McKinsey & - Company

"Испытать радость от усовершенствования и приспособления технологии для пользы общества" - Sony

Разные организации по-разному подходят к формулированию своей миссии. В некоторых случаях предлагаются весьма сжатые формулировки стратегической миссии, в других случаях они довольно подробны и структурированы. Да и, на самом деле, далеко не каждая организация дорастает до формулировки своей миссии.

Миссия предназначена для решения следующих основных задач.

1. Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).

2. Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

3. Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения.

Один из ведущих консультантов, автор многих бестселлеров по управлению, Дж. Коттер, предложил следующие принципы формирования видения (миссии).

1. Видение должно быть простым.

2. Для убедительности и развития понимания необходимо использовать метафоры, аналогии, примеры — все то, что упрощает понимание и помогает достигать точности передачи идеи и ее интерпретации.

3. Использовать как можно большее количество коммуникативных каналов для передачи видения заинтересованным людям.

4. Постоянно повторять основные идеи до достижения полного взаимопонимания.

5. Не противоречить себе, не допускать расхождения между словом и делом.

6. В случае проявления непоследовательности в проведении программы обязательно детально и своевременно объяснять людям причины. Иначе можно потерять доверие и заинтересованность персонала.

Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Они являются вехами на пути достижения долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня.

Система отношений

На основе ценностей и приоритетов, которые формируются у работников в процессе работы в организации, у них закладывается и система отношений к различным аспектам их работы: отношение к руководству, к коллегам, к труду, к собственному профессиональному развитию, к клиентам, к улучшениям в работе и др. В совокупности эта система отношений и формирует то, что мы называем менталитетом – отношение к работе, которое доминирует у большинства персонала организации.

Нормы, правила поведения

Нормы и правила поведения устанавливают требования к тому, какое отношение к работе и какой тип поведения является приемлемым для организации. Обычно такие требования зафиксированы в правилах внутреннего трудового распорядка или других документах, регламентирующих поведение работников.

Приведем пример такого документа.

Кодекс трудовой этики работников торговой компании

Наша Торговая компания развертывает в городе сеть первоклассных супермаркетов. Наши супермаркеты – это новые возможности выбора, новые предложения качественных товаров и услуг для широкого круга потребителей.

Только люди, работающие в компании, способны обеспечить ее успех и достижение поставленных целей. Компания стремится в своей деятельности максимально учитывать интересы своих работников и чувствует свою ответственность перед людьми, работающими в разных ее подразделениях. Каждый рассматривается как личность, достоинство и заслуги каждого работника не остаются незамеченными.

КОДЕКС создан для того, чтобы ясно и просто сформулировать принципы работы и поведения тех, кто приходит работать в Торговую компанию, а значит - разделяет цели и задачи, стоящие перед компанией. Вот эти принципы:

- В своей работе мы исходим из того, что мы несем ответственность перед нашими покупателями за качество предлагаемых товаров и уровень обслуживания. Наши товары и наше обслуживание должны быть только самого высокого качества.
- Мы можем быть удовлетворены своей работой лишь при том условии, если наши клиенты будут приходить к нам снова и снова, чтобы приобрести наши товары и получить удовольствие от хорошего обслуживания.
- Мы постоянно боремся за снижение наших издержек для поддержания на должном уровне конкурентоспособности наших товаров и услуг, для поддержания разумных цен.
- На каждом рабочем месте мы отвечаем за всю компанию, ибо по любому из нас судят обо всех, кто

работает в Торговой компании.

- Мы стремимся быстро и точно выполнять все просьбы клиентов, доброжелательно отвечать на их вопросы.
- Мы уверены в том, что, работая вместе, внося свой вклад в достижение целей компании, мы создаем себе гарантированные рабочие места сегодня и в будущем.
- Мы можем свободно выражать свои мысли и вносить предложения, ибо недомолвки и ложь подобны ржавчине, которая разъедает коллектив изнутри.
- Все, чем мы пользуемся, так или иначе работает на наше благосостояние. Поэтому мы бережно относимся к товарам, инвентарю и оборудованию.
- Мы готовы экспериментировать с новыми идеями и учимся на неудачах. Каждый имеет право на ошибку, важно лишь не повторять уже допущенные ошибки.
- Мы понимаем, что увеличение размеров оплаты нашего труда находится в прямой зависимости от того вклада, который мы вносим в увеличение доходов, получаемых компанией.
- Если мы действуем в соответствии с этими принципами, то не только каждый работник, но и компания в целом смогут получить хороший доход.

В компании *Media Arts Group* внутрикорпоративный свод правил вывешен на корпоративном сайте. В его написании участвовали первое лицо, PR-отдел и служба персонала. Правила представлены для персонала в довольно шутливой форме. Они не навязываются, а просто культивируются в свободном режиме, формируют атмосферу в компании. Считается нормальным следовать им. Например, в нашей компании принято называть всех на “ты” и по имени; не стучать в кабинет, где сидит больше двух человек, а если там двое и меньше, то стучать, и т. д.

Но не только официально зафиксированные правила определяют поведение сотрудников организации. Существуют и неписаные нормы, которые могут оказывать заметное влияние на производи-

тельность труда работников, на их отношение к своей работе, к руководству и многим другим аспектам труда в организации. Вспомните хотя бы классические Хоторнские исследования, в которых было показано, что групповые нормы могут сдерживать рост производительности труда (глава 2).

Какие правила заставят футболистов не скрывать свои травмы?

В футбольной команде *San Francisco Forty Niners* существует правило, согласно которому травмированный игрок стартового состава после выздоровления всегда имеет право занять свое место именно в этом составе, независимо от того, насколько удачно играл в его отсутствие заменивший его футболист. Это правило введено для того, чтобы у травмированных игроков не возникало желания скрывать свои травмы. Несомненно, клуб сталкивается с искушением сделать исключения из этого правила, особенно в случаях очень хорошей игры запасных игроков, но такие исключения подорвали бы у игроков доверие к тренерам. Зная о том, что клуб берет на себя определенные обязательства, игроки, в свою очередь, чувствуют большую свою ответственность за выполнение предъявляемых к ним требований.

В *Walt Disney World* уже много лет используют учебники и стенды с правилами поведения для сотрудников. Вот несколько правил.

Во-первых, мы всегда сохраняем дружескую улыбку как среди гостей, так и в общении друг с другом.

Во-вторых, мы используем дружелюбные формулы вежливости. Фразы «Можно вам помочь?», «Спасибо», «Удачного дня», «Хорошо вам провести оставшееся время!» и многие другие являются частью нашего ежедневного рабочего лексикона.

Правила поведения для работников пытаются сформировать особое отношение у сотрудников как к своей работе, так и к по-

сетителям, и друг к другу. Постоянно подчеркивается, что сотрудники «находятся на сцене», «Вас приняли играть роль, а не выполнять работу, – записано в руководстве для новичков, – наши зрители – это Гости, а не посетители... а мы как члены актерской группы – *Хозяева* и *Хозяйки*». При этом все новички знают, что ярлык «Диснейленд» имеет подтекст несерьезности и искусственности, и полная уверенность в значительности Диснейленда будет таким же отклонением от нормы, как и полное ее отрицание.

Мэри Кей Эш, основательница *Mary Kay Cosmetics*, требовала, чтобы ее продавцы излучали энтузиазм. Они должны произнести «клятву энтузиазма» и спеть песню «У меня есть энтузиазм а-ля Мэри Кей». Люди, неспособные следовать данному правилу, не удерживаются в компании. Так, одна студентка, работавшая консультантом в *Mary Kay Cosmetics*, уволилась оттуда, потому что считала, что правила были глупыми: «Я не могла заставить себя выглядеть достаточно счастливой и преисполненной энтузиазма».

В организациях, нацеленных на развитие и инновации, важны нормы, регулирующие согласие с чужим мнением, определяющие отношение к спорам и защите собственной точки зрения. Во многих организациях спорить на людях считается невежливым. Все противоречия согласовываются наедине. А корпорация *Intel*, наоборот, проводит политику «конструктивной конфронтации», которая побуждает работников прямо выражать свое несогласие, если они считают правильным иное решение, другой подход и т.п.

Однако руководящие принципы и взгляды высшего руководства порой очень сильно отличаются от повседневных взглядов и норм тех, кто находится на более низком уровне подразделения или организации. Первые отражают убеждения высшего руководства о том, как должны обстоять дела. Последние определяют, как дела делаются на самом деле.

Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность (табл.7-1).

Таблица 14-1

Примеры позитивных и негативных ценностей

Позитивные ценности	*Негативные ценности*
• Работа может быть выполнена только на отлично • В споре рождается истина • Интересы потребителя превыше всего • Успех компании – это мой успех • Работа в компании – это возможность творчества и самореализации • Взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе • Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель	• Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям • Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак • Не высовывайся • Хорошо работать – это не самое главное в жизни • Покупатели (клиенты) – случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе • Всю работу не переделать

Внешние проявления культуры

Хотя считается, что культуру организации нельзя потрогать руками, она всегда проявляется во вполне материальных вещах, таких как специфический язык, используемый членами организации, манера одеваться, вести себя и т.п.Часто о характерных особенностях организационной культуры мы будем судить не по ценностям, представленным в красочных буклетах, в плакатах, развешанных в компании, а по реальному поведению сотрудников, руководителей, по тому, что они говорят, как они ведут себя, как они взаимодействуют друг с другом.

Рассмотрим следующие «материальные» проявления культуры:

- фольклор;

- герои организации;

- язык;

- внешний вид и одежда;

- традиции, церемонии и ритуалы.

Герои организации

Ценности, как правило, передаются не путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются, распространяются и культивируются в неформальном общении.

В любой организации есть свой фольклор. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры.

Опыт лучших организаций

Истории, поддерживающие ключевые ценности *Nordstorm*

В сети универмагов *Nordstorm* существует правило, предписывающее доброжелательно относиться к возврату покупателями ранее приобретенных товаров и не требовать доказательств факта покупки. При обучении новых работников этому правилу им, как правило, рассказывают историю про одного продавца, который без всяких вопросов оформил возврат на комплект старых изношенных автомобильных шин, хотя *Nordstorm* никогда шинами не торговал. Этот рассказ дает всем новичкам ясно понять, что ориентация на удовлетворение запросов покупателей – основной принцип работы *Nordstorm*, и помогает им запомнить это правило раз и навсегда.

Культурные ценности реализуются в поведении и работе людей, и люди являются носителями культурных ценностей. Вот почему и для понимания сложившейся культуры организации, и для фор-

мирования желательной культуры важно найти работников, проявляющих нужное отношение к делу, к организации, к руководству, к коллегам и потребителям. Когда говорят о «героях», имеют в виду сотрудников, не только добившихся выдающихся результатов в работе, но и демонстрирующих нужное поведение, отвечающее ключевым ценностям организации.

Истории про «героев» организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

- показывают достижимость успеха,
- дают образцы для подражания,
- устанавливают стандарты работы,
- мотивируют исполнителей,
- укрепляют чувство приверженности.

Опыт лучших организаций

Герои Armstrong International

Дэвид Армстронг, президент компании Armstrong International, начал с активной охоты за историями. Он требовал и просил других делать то же самое...и награждал, если они это делали.

Истории вроде: девушка... работающая без контроля на грузовом терминале в 3 часа ночи ... прошедшая ради клиента лишнюю милю. Или: пожилой сотрудник в бухгалтерии, без посторонней помощи блестяще разобравшийся в запутанной ситуации... и сохранивший для фирмы ключевого клиента.

Армстронг систематизировал эти истории и развесил их на стенах – наряду с портретами героев – по всему предприятию. Затем переработал истории во «внутреннее руководство». Единственное в его компании. «Руководство по работе» Армстронга – это книга *расска-*

зов: хроника того, «Что мы делаем, чтобы наилучшим образом служить нашим покупателям, сослуживцам и поставщикам».

В качестве героев историй, имеющих хождение во многих компаниях, выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты, отвечающие интересам организации. Так, на фирме «Фрито-Лэй» рассказывают истории о людях, которые с огромным трудом пробивались через грязь и снежные заносы, под дождем и градом для того, чтобы выполнить заказы по доставке картофельных чипсов в магазин, чтобы поддержать 99,5%-ный уровень доставки заказов (то есть срыв всего лишь одного заказа из двухсот) – предмет особой гордости и источник успеха «Фрито».

Говорит Роберт Стоун, агент по изменениям в Министерстве обороны США:

«Некоторые ищут, что идет не так, и пытаются исправить это. Я же ищу, что идет правильно, и пытаюсь отталкиваться от этого».

«Идите. Смотрите. Увидьте потрясающие конкретные образцы нового пути... созданные людьми вроде вас. Пойдите и создайте собственную версию (только еще энергичнее). Видите: это осуществимо!»

В *Microsoft* рассказывают истории про сотрудников, чье горение на работе приводило к тому, что они не уходили с нее и ночевали под столом в своем офисе. Часто героями являются сотрудники, сделавшие головокружительную карьеру или быстро разбогатевшие благодаря работе в данной организации.

Главным героем историй в «Майкрософт», конечно же, является Билл Гейтс. «Билл никогда не спит. Он постоянно ищет новые источники дохода, даже если уже существующие продукты привлекают полноводные денежные реки».

Сам Билл поощряет анекдоты о себе и своей компании.

Анекдоты от *Microsoft*

Если вы застрянете в лифте с Тимоти Макваем, Саддамом Хусейном и Биллом Гейтсом, имея всего две пули в пистолете, в кого надо выстрелить?

В Билла два раза. Второй раз просто для верности.

***

Вызвал к себе Бог Билла Клинтона, Бориса Ельцина и Билла Гейтса и сказал им, что ему очень не нравится то, что происходит в нашем мире. А поскольку все так плохо, он истребит Землю через три дня. Каждому из троих позволяется вернуться назад на Землю и рассказать об этом своим ближним.

Билл Клинтон собрал совещание.

– У меня для вас есть две новости – хорошая и плохая. Сначала хорошая – Бог существует. Плохая новость – он собирается уничтожить Землю через три дня.

Борис Ельцин вернулся и в обращении к народу сказал:

– У меня есть две новости – плохая и очень плохая. Во-первых, Бог существует. Во-вторых, он собирается уничтожить Землю через три дня.

Билл Гейтс вернулся и сказал своему персоналу:

– У меня есть две новости – хорошая и очень хорошая. Во-первых, Бог считает меня одним из трех самых важных людей в мире. Во-вторых, вам не надо исправлять баги в Windows-95.

***

На автомобильной выставке Гейтс сравнивает компьютерную индустрию с автомобильной промышленностью: «Если бы *General Motors* следил за технологиями так же, как компьютерная индустрия, мы бы все ездили на автомобилях по двадцать пять долларов, которые проезжают тысячу миль на одном галлоне бензина».

Менеджер из *General Motors* парировал: «А вы бы хотели, чтобы ваш автомобиль ломался два раза в день?»

Автомеханик, стоявший рядом, заметил: «Я, конечно, хотел бы, чтобы мой автомобиль вообще не ломался, а если бы и ломался, то чтобы его можно было исправить, просто закрыв все окна, выйдя из него на пару секунд, запустить его заново и открыть все окна.

***

Проходит соревнование по гребле между *Microsoft* и *IBM*. *Microsoft* выиграл гонку, поэтому группе специалистов *IBM* предлагалось найти причину проигрыша. Комитет обнаружил, что на лодке *Microsoft* семь человек гребет, а один командует. В команде *IBM* семь человек командует, а один гребет. Группа специалистов *IBM* сделала вывод: гребцу следует прилагать больше усилий.

Говорит один из лучших консультантов по управлению, Том Питерс[84]:

«Найдите героев. Проводите демонстрации. Рассказывайте истории.

Нам нужны *герои*: живые модели захватывающего нового образа действий.

Нам нужны *демонстрации*: осязаемое доказательство того, что этот захватывающий новый образ действий, несомненно, реализуем.

Нам нужны *истории*: Захватывающие Сказки, будоражащие воображение ...»

Истории ... это адреналин, оживляющий мыслительный процесс.

Истории... дают нам разрешение действовать.

Истории ... это фотографии того, кем мы собираемся стать.

Истории... вызывают эмоциональный отклик.

Истории ... соединяют.

Истории... это мы.

[84] Том Питерс. Представьте себе! – Стокгольмская школа экономики в СПб, 2004,с. 218-219.

> «Чтобы понять, как это работает в больших масштабах, представьте людей, сидящих на галерее в здании Конгресса во время обращения президента «О положении нации». Эти герои – воплощение центральных пунктов национальной повестки дня. Забудьте абстрактную идею героизма: вот, рядом с Лорой Буш сидит ветеран службы 911 из нью-йоркского Управления пожарной охраны: он представляет наш образ жизни, нашу решимость в войне с терроризмом».

При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться из уст в уста истории не только про настоящих героев, добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про «антигероев» – людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

Язык

Оргкультуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование профессионального сленга, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти что иностранным. Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном!) общении также является одной из характеристик данной оргкультуры.

Сюда же можно отнести и форму обращения сотрудников друг к другу. Так, в некоторых организациях, подчеркивающих демократичность отношений, все сотрудники включая руководителей обращаются друг к другу по имени и на «ты», в некоторых – по отчеству и на «ты», в некоторых – по имени- отчеству независимо от возраста. Иногда бывает достаточно услышать, как люди обращаются друг к другу, чтобы понять, с организацией какого типа мы имеем дело.

Требования к внешнему виду и одежде

Культура организации проявляется также и в том, как выглядят ее сотрудники, как они одеваются, как причесываются, каковы требования к макияжу и т.п. Некоторые организации очень жестко регламентируют требования к внешнему виду сотрудников. Например, в *Walt Disney Enterprises* на работу могут попасть только белокожие юноши и девушки, которым чуть за двадцать, с чистой кожей, выше среднего роста и худощавые, с хорошими зубами, с хорошей осанкой. Усы и борода, длинные волосы, замысловатой формы очки и серьги запрещены для мужчин, а девушки не должны начесывать волосы, не должны носить модных украшений и не пользоваться яркой косметикой. Все сотрудники должны выглядеть аккуратно и подтянуто, униформа должна быть опрятной, обувь – начищенной, а настроение – всегда приподнятым, при этом на лице должно быть выражение собственного достоинства: никакого плохого настроения или пошлой вульгарности в Диснейленде.

Для организаций, предъявляющих еще более высокие требования к сервису, внешний вид обслуживающего персонала является одним из условий эффективности бизнеса. Детально прописанные требования к внешнему виду вытекают из высочайших стандартов обслуживания

Правила «Гранд Отеля Европа Kempinski» (Санкт-Петербург)

Внешний вид создает для гостя первое впечатление о вас как о представителе «Гранд Отеля Европа». Поэтому вы должны позаботиться о том, чтобы выглядеть опрятным и чистым, чтобы ваши волосы были чистыми и аккуратно причесанными. Если (у девушки) волосы длиннее плеч, они не должны падать на лицо и должны быть закреплены черной лентой или заколкой. Лица мужчин должны быть чисто выбриты, усы и бороды (бороды могут носить только работники, не контактирующие с гостями) — ухоженными. Обувь должна быть

удобной, в хорошем состоянии и быть начищенной до блеска. Всегда следите за тем, чтобы выглядеть готовым к работе, проснувшимся и свежим. Запах вашего тела должен быть приятным и свежим. Средства личной гигиены должны применяться в меру и не раздражать. При выполнении работы, вызывающей обильное потоотделение, обязательно пользуйтесь дезодорантом и регулярно принимайте душ. В отеле имеется достаточное количество душевых, так что никакие отговорки не принимаются. После посещения туалета вымойте руки с мылом. Выкурив сигарету, почистите зубы или пожуйте мятную конфету перед тем, как вернуться на рабочее место. Дыхание всегда должно быть свежим и нераздражающим.

Форму выдадут вам в первый день вашей работы. Ее необходимо носить во время работы. Вы обязаны обеспечить, чтобы ваша форма всегда была чистой, отглаженной и опрятно выглядела. Чистую форму вам выдадут в прачечной по мере необходимости в обмен на грязную. Форму нельзя выносить из здания. Вы должны носить полную форму, что включает и именной значок. Следите, чтобы значок с вашим именем всегда был на месте, чтобы гость мог обратиться к вам по имени.

Женщины должны носить чулки нейтрального или черного цвета, мужчины — черные носки. Сотрудникам некоторых подразделений отель выдает обувь; одна пара рассчитана па срок не менее шести месяцев. Всем остальным рекомендуется носить личную обувь в соответствии со стандартами подразделения. Работники, работающие с гостями или в гостевой зоне, должны носить закрытую черную обувь без украшений. Каблук (у женщин) не должен превышать пяти сантиметров. Эти рекомендации соответствуют правилам гигиены и важны для сохранения вашего здоровья.

Ювелирные украшения должны быть сведены к минимуму; они должны быть небольшого размера и неброскими. Макияж должен украшать лицо и не быть

вызывающим; ногти должны быть чистыми, короткими и с маникюром. Женщинам, работающим на кухне, не разрешается пользоваться лаком для ногтей.

Во многих организация жесткие требования к официальной одежде сочетаются с разрешением один день в неделю – в пятницу – приходить в более свободной одежде (обычно это джинсы). А сотрудники банка *BankAtlantic* в городе Форт-Лодердейл (США) по пятницам приходят на работу в красном. И каждому клиенту, который тоже явится в красном, вручают небольшой сувенир – ручку с логотипом, козырек от солнца или тарелку-фрисби. Это один из нескольких веселых ритуалов, принятых в солидном финансовом учреждении. Служащие *BankAtlantic* очень дорожат своей шуточной культурой.

Многие компании никак не регламентируют, как должны выглядеть сотрудники, и все же обычно у людей есть представление о том, что уместно, а что неуместно надевать на работу.

Традиции, церемонии и ритуалы

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы. Например, уже упоминавшиеся нами пышные церемонии награждения лучших работников.

Такие мероприятия, как торжественное награждение ветеранов, торжественные проводы на пенсию, награждение работников, достигших рекордных рабочих показателей, лучших работников месяца, года, церемонии посвящения в рабочие, торжественные проводы в армию и т.п. были широко распространены в СССР. Общий смысл той идеологии, которой подчинялись все эти акции, – показать заботу предприятия о «человеке труда». И хотя опыт, накопленный в те времена, подзабыт (во многом и из-за формального отношения, являвшегося прямым следствием идеологического давления), однако руководители многих предприятий все чаще говорят о том, что хорошие традиции надо возрождать.

Выделяют следующие типы организационных церемоний[85] (табл. 14-2).

Таблица 14-2

Виды организационных церемоний и решаемые ими задачи

Тип церемонии	***Пример***	***Решаемые задачи***
Церемонии продвижения	Торжественное вручение дипломов по завершении базового обучения, переподготовок и т.п. Вступление в новую должность	Обеспечивают вхождение в новую роль, фиксируют новый статус
Церемонии обновления	Объявления на заседании о делегировании полномочий	Повышают эффективность социальных отношений, указывают на изменение стиля работы и руководства
Церемонии посвящения	Знакомство с историей, выработанными в организации ценностями при приеме новых работников	Формируют чувство причастности к организации, приобщают ее к ценностям
Церемонии проводов	Подарки, торжественные речи при уходе ветеранов организации на заслуженный отдых	Подтверждают высокую оценку верности организации, указывают на требуемое поведение
Церемонии перехода	Представление вышестоящим руководителем переведенного на новую должность коллективу	Отмечают изменение статуса, способствуют согласованию целей и интересов различных уровней

[85] По: Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я.Кабанова. 2-е изд, доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002, с. 525.

Праздничные церемонии	Торжества, связанные с юбилейными датами, другими событиями в деятельности организации	Формируют чувство причастности к организации
Обряды единения	Совместные мероприятия с участием высших руководителей	Подчеркивают общность интересов всех звеньев иерархии
«Имиджевые» церемонии	Торжественные мероприятия с привлечением прессы, электронных средств массовой информации	Способствуют созданию благоприятного образа организации в окружающей среде

Сейчас российские компании особенно остро ощущают необходимость в восстановлении и активном использовании таких традиций, которые направлены на повышение приверженности работников своей организации, на создание чувства общности интересов персонала и руководства, на повышение заинтересованности работников в процветании компании, на формирование установок качественной и высокопроизводительной работы.

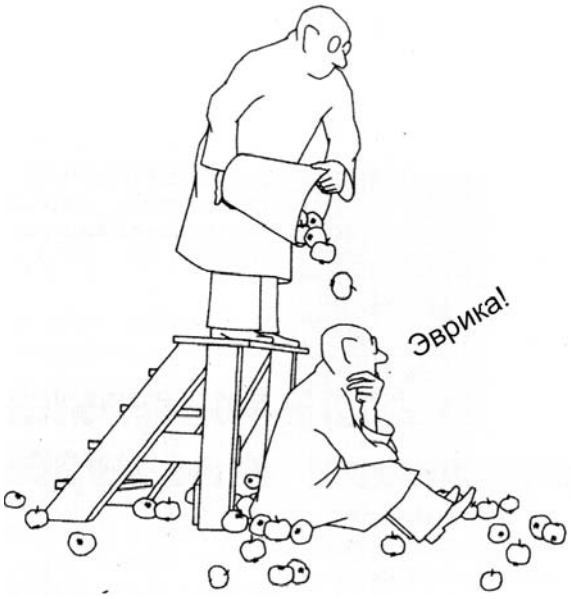
Кстати, традиции и ритуалы не обязательно должны быть формальными и «серьезными». В традициях компании могут быть розыгрыши сотрудниками друг друга или особые развлечения. Так, сотрудники *Microsoft* не только работают по восемьдесят часов в неделю, они любят и развлечься. Мы уже рассказывали о розыгрышах, которые ожидают сотрудников, вернувшихся на свое рабочее место после отпуска. Еще они играют в хоккей в коридорах, играют на музыкальных инструментах на работе, украшают рабочие места по своему вкусу.

В компании *IDEO* (среди ее разработок -оптическая компьютерная мышь для *Apple Computer* и стоячий тюбик для зубной пасты для *Procter & Gamble*) тоже играют в футбол в коридорах, а еще там устраивают гонки на офисных стульях на колесиках вокруг здания, где расположена штаб-квартира компании.

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Существует ли где-нибудь организация без культуры, так сказать, «бескультурная» организация? Можно ли представить себе такую организацию, где не сложилось никаких правил, норм поведения, ожиданий и ценностей, определяющих поведение ее членов? Ответ будет однозначным – нет. Организационная культура складывается независимо от того, занимается руководство ее формированием или нет. Вопрос состоит только в том, поддерживает ли сложившаяся в организации культура ее эффективную работу или, напротив, тормозит, являясь серьезным препятствием в реализации поставленных стратегических целей.

Если руководство хочет, чтобы работники исповедовали такие ценности и нормы поведения, которые будут способствовать успеху организации, то это дело нельзя пускать на самотек. Успеха не добиться, если его не готовить. Успех в первую очередь приходит к тем компаниям, которые уделяют большое внимание своим сотрудникам и формированию у них настроя на высокие рабочие результаты и поддержку целей организации.



Опыт лучших организаций

Забота *Microsoft* о своих людях

Возьмем компанию *Microsoft* (где сотрудники могут регулярно работать по 80 часов в неделю). *Microsoft* знает, что хорошее программное обеспечение могут сделать только хорошие люди, поэтому они пытаются найти лучших, просматривая более 120 тыс. резюме и проводя собеседования с 7400 кандидатами для того, чтобы взять на работу всего 2000 человек. И когда они находят лучших, то доходят до необычайных крайностей, чтобы выполнить индивидуальные требования и показать преданность *Microsoft* на ранней стадии. Например, они могут предоставить гибкий график для сотрудников, которых не устраивает фиксированный рабочий график, они могут найти подходящий дом и отправить его фотографию по факсу кандидату, который живет в другом городе, они могут даже помочь в удовлетворении каких-то индивидуальных запросов. Однажды это был поиск инструктора по каратэ для кандидата, который интересовался этим видом спорта.

Многие люди считают вполне естественной такую ситуацию, когда огромный концерн работает без потрясений, его продукция постоянно улучшается, издержки неизменно сокращаются, а сотрудники удовлетворены. Ничего в этом естественного нет. Эта естественность сродни естественной красоте газона, который постоянно разравнивают, пропалывают и подстригают. Красота газона не возникает сама по себе. Ее создают и лелеют.

Из законов Паркинсона

Для построения оргкультуры, которая поддерживала бы разработанную стратегию, руководство должно предпринять ряд шагов.

- Определите стратегические цели организации. Сформулируйте краткосрочные цели и основные действия, которые необходимо совершить для их достижения.

- Проанализируйте доминирующие в организации ценности и нормы. Для этого обратите внимание на то, что, по мнению людей, от них ожидают их коллеги и начальство и что поощряется на самом деле. Отыщите нормы, которые всеми принимаются и строго соблюдаются.

- Установите, какие нормы из тех, что доминируют в организации, препятствуют успешному осуществлению работниками их основных профессиональных функций.

- Разработайте программы, которые сформируют и поддержат желаемые нормы поведения, способные оказать положительное влияние на успешную реализацию профессиональных функций сотрудников.

Формирование оргкультуры начинается с действий руководства в отношении персонала. Как может практика управления поддерживать ключевые ценности организации, чтобы эти ценности были приняты персоналом и начали оказывать влияние на поведение работников? Вот несколько примеров.

- **Надежность и качество.** Все подсистемы управления должны быть направлены на обеспечение надежности и качества выпускаемой продукции. Информирование персонала, пропаганда высоких стандартов качества, оценка рабочих результатов и система морального и материального стимулирования – все должно быть направлено на обеспечение высокой надежности и качества.

- **Ответственность.** Для того чтобы культивировать у работников организации высокий уровень ответственности, недостаточно ограничиваться призывами и декларациями. Руководителям следует шире использовать в своей работе делегирование полномочий, привлечение работников организации к подготовке и при-

нятию решений, уход от мелочного бюрократического контроля, предоставление больших возможностей для самоконтроля и т.п.

- **Творчество и инициатива.** Поощрение проявлений творчества и инициативы среди работников может быть реализовано через проведение конкурсов на лучшее предложение, формирование целевых групп из инициативных работников для решения наиболее острых или перспективных проблем, личное участие представителей высшего руководства во всех основных мероприятиях, направленных на развитие творчества и инициативы у работников организации.

- **Инновации.** Для того чтобы культивировать у работников желание участвовать в процессе инноваций, в организации следует поддерживать соответствующие отношения между руководителями и подчиненными: поощрение принятия риска, право на ошибку, отсутствие наказаний за неудачу, широкий обмен информацией, поиск идей за пределами компании, стимулирование работников к постоянному повышению квалификации.

Чтобы добиться принятия людьми ключевых ценностей и повышения готовности демонстрировать пропагандируемые образцы поведения в организации, не только должны создаваться благоприятные условия, но и следует обеспечить их поддержку в рамках действующей системы управления.

Для формирования организационной культуры, способствующей поддержке выработанной руководством стратегии со стороны персонала, недостаточно ограничиваться лишь пропагандой соответствующих ценностей среди персонала, призывами или разовыми акциями. Значительно большее влияние на работников оказывает то, что эти ценности поддерживаются действующей в организации управленческой практикой, тем, как руководитель взаимодействует со своими подчиненными. Практика управления – это то, с чем работники сталкиваются ежедневно. Это один из наиболее мощных рычагов среди тех, которые могут быть использованы для закрепления желательного рабочего поведения и отношения к делу.

Стратегия развития бизнеса, выработанная руководством, может потребовать от работников изменения сложившегося у них ранее отношения к делу, новых моделей поведения, не свойственных культуре, сложившейся в организации. Повсеместно приходится видеть ситуацию, когда руководство организации реализует выработанные стратегии, фактически игнорируя сложившуюся культуру. Так как ничего ужасного при этом не происходит, в этом никто не видит большой беды. Предприятие не взлетело на воздух, люди продолжают работать, предприятие отгружает готовую продукцию – все идет как всегда. Однако культура оказывает свое действие на работу организации независимо от того, обращают ли на нее внимание или нет. Культура, в которой не закреплены ценности, образцы поведения и приоритеты, необходимые для успешной реализации организационной стратегии, – словно ржавчина, которая день за днем будет все больше разъедать организацию.

В некоторых случаях целесообразно изменять стратегию так, чтобы она больше соответствовала существующей культуре. Такой путь можно выбрать, когда происходит слияние двух организаций с различающимися культурами.

В какой ситуации руководству следует начать серьезную работу по изменению культуры для приведения оргкультуры в соответствие с разработанной стратегией? Эта ситуация возникает тогда, когда руководство, разрабатывая стратегии развития бизнеса при реальной угрозе для существования организации в условиях высококонкурентной среды, ясно понимает, что сложившаяся культура не соответствует новым задачам, стоящим перед организацией.

Культура является решающим фактором развития и поддержания у персонала настроя на высокие результаты в работе и приверженность организации, что особенно характерно для преуспевающих фирм.

Джон Ван Манен, бывший служащий Диснейленда, сам знавший всю его «кухню» изнутри, пишет: «В Диснейленде платят немного; наблюдение за служащими – деспотическое и присталь-

ное; условия работы беспорядочные, работа требует минимального интеллекта и рассудительности, но предусматривает почти фанатичную жертвенность и преданность. И все же эта работа привлекает особо талантливых людей, чья квалификация говорит о способностях, далеко превосходящих те, которые требуются от полицейского, регулирующего уличное движение в Диснейленде, комплектовщика людей при посадке в аттракцион, администратора очередей, человека для нажатия кнопок. Весь Диснейленд охвачен культурой, которая запущена в обращение руководством. Существует множество очагов сопротивления. Тем не менее, ... подобно тому, как ласточки возвращаются на родину, многие сезонные рабочие ждут с нетерпением своего возвращения в парк в следующем сезоне»[86].

Главный критерий эффективности изменений оргкультуры – это то, в какой степени реализуемые изменения будут способствовать достижению целей компании. Томас Уотсон-младший, обобщая опыт *IBM* в книге «Бизнес и его верования», которую он целиком посвятил проблеме ценностей, пишет: «...Я считаю, что настоящая разница между успехом и неудачей в корпорации восходит к вопросу, хорошо ли организация раскрывает способности своих сотрудников и направляет их творческую энергию... Я считаю, что философия основ, дух и энергия организации играют гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и синхронность действий».

Методы формирования культуры, способствующей высокой мотивации персонала

Если организационная культура может быть сформирована, то должны существовать и методы ее поддержания и укрепления. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для формирования желательной культуры. Здесь можно выделить целый ряд методов.

[86] Ван Манен Дж. Фабрика улыбки: работа в Диснейленде. В: Стоу Б.М. Антология организационной психологии. – М.: ООО «Вершина», 2005, с. 375-391.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать этой ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество – это залог нашей победы над конкурентами», «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании». Осведомленность, запоминание и понимание – этого результата добиться невозможно, не используя заявления и призывы, которые руководство вновь и вновь обращает к персоналу.

Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему было предложено новое ответственное направление работы. “Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, чтобы мы разбрасывались такими работниками,” – услышал он от президента компании.

Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Критерии, лежащие в основе назначений и продвижений по службе. Если руководство при назначениях, продвижении работников придерживается критериев, идущих вразрез с культивируемой, развиваемой организационной культурой, то не стоит удивляться, если она будет встречать все меньшую и меньшую поддержку со стороны персонала.

Система стимулирования. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимо, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры? Ответ очевиден. Не только профессионализм, но и способность разделять действующие в организации ценности и руководствоваться ими становится важным критерием при отборе новых работников.

Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Об этом уже было сказано, но хочется еще раз подчеркнуть, что формирование и поддержание оргкультуры – это не только система "воспитательных" мер, но одновременно и отражение философии и практики управления.

Организационные ритуалы, традиции, правила и порядки. Всем понятно, что организационная культура закрепляется и транслируется в ритуалах, традициях и порядках, действующих в организации. Но особое внимание здесь следует обратить на опасность

даже разовых отступлений от заведенного порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и приверженность персонала целям организации.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

* * *

Подведем итог рассмотрению темы «Культура организации».

1. Организационная культура – это тот климат, сложившийся в организации, который определяет мысли и поведение людей. Этот климат складывается в любой организации, независимо от того, хотим или не хотим мы его замечать.

2. Эффективное управление мотивацией работников нас интересует не само по себе, а в связи с ростом их рабочих результатов, повышением конкурентоспособности организации и успехами в реализации корпоративной стратегии.

3. Организационная культура занимает важнейшее место среди тех факторов, которые влияют на трудовую мотивацию персонала.

4. Более глубокое проникновение в суть такого явления, как организационная культура, способствует не только лучшему пониманию факторов, усиливающих трудовую мотивацию персонала, но и увидеть демотиваторы – то есть вещи, способные убить в лю-

дях желание напряженно работать, добиваться новых рубежей в своей профессиональной деятельности.

5. В организации может сложиться культура, тормозящая развитие или препятствующая реализации выработанной стратегии.

6. Культурой организации можно управлять, и рассмотренные в данной главе методы дают достаточно подсказок, чтобы перейти от пассивного созерцания сложившегося в организации климата к активному управлению им.

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Контрольные вопросы

Директор ООО «Полет-Инвест» В.А.Денисов рассказывает: «Я много раз бывал на заводах «Сейко», «Ситизен». Там работают совсем другие люди. Если в технологической карте написано, что необходимо через каждую тысячу деталей менять резец и проверять размеры, работники выполняют это неукоснительно. А у нас, к сожалению, все по-другому. А от этого как раз и зависит качество часов».

Согласны ли вы с тем, что качество сборки на часовых заводах «Сейко» и «Ситизен» зависит от того, что там работают «другие люди»? Это национальная черта или что-то другое? Что именно?

Задание для анализа

Проанализируйте культуру своей организации, ответив на следующие вопросы.

Организационные ценности:

- *Что сотрудники вашей организации принимают «на ура»?*

- *Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение?*

- *Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?*

- *Что может вызвать у работников подъем энтузиазма и готовность к дополнительным усилиям?*

“Герои” организации:

- *Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации?*

- *Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?*

Правила, традиции и ритуалы:

- *Какие события отмечаются в вашей организации?*

- *Можете ли вы назвать те правила, традиции, ритуалы, действующие в вашей организации, которые повышают уровень приверженности персонала?*

Ситуация для анализа

КОРПОРАТИВНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

1. Читать инструкцию каждый день.

2. Получать максимум информации о клиентах и партнерах.

3. Соблюдать субординацию.

4. Ни при каких обстоятельствах ни с кем не вступать в конфликт.

5. Не обсуждать место и характер работы с посторонними.

6. Строго хранить коммерческую тайну.

7. Личные, служебные документы и материалы по клиентам хранить в офисе, в недоступном для просмотра посторонними месте.

8. Не допускать к работе на компьютере посторонних лиц.

9. Рабочие телефоны использовать только в служебных целях.

10. Бережно относиться к находящемуся в пользовании оборудованию и расходным материалам.

11. Сводить к минимуму контакты с подозрительными партнерами, клиентами и лицами, посещающими офис и отказывающимися декларировать свои намерения. О всех подобных случаях информировать директора.

12. Исключать несанкционированную передачу информации кому бы то ни было.

13. Не употреблять спиртные напитки в рабочее время.

14. Составлять план работы на неделю.

15. Каждый день, вне зависимости от проведения планерок и иных отчетных собраний, подводить итог своей работе.

16. Все финансовые, административные, организационные вопросы, действия и мероприятия согласовывать с руководством фирмы.

17. Информировать секретаря о своем местонахождении в рабочее время в случае отсутствия в офисе.

Опишите характерные черты культуры организации, живущей по такой инструкции.

Ситуация для анализа

Студия Артемия Лебедева занимается веб-дизайном и по праву претендует на лидерские позиции в этой области. Творческим людям нужна творческая культура, подчеркивающая нестандартный подход ко всему, включая и правила поведения, и манеру одеваться. Поэтому поведение сотрудников регламентирует очень творческий «Основной закон (конституция) Студии Лебедева».

Основной закон (конституция) Студии Лебедева

1. Студия Лебедева является Центром Вселенной со своим флагом, гимном и логотипом. Внутренняя политика Студии направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие сотрудников.

2. Суверенитет Студии Лебедева распространяется на всю ее территорию, включая столовую и коврик перед входом.

3. Студия Лебедева — светское предприятие. Никакая религия не может устанавливаться в качестве официальной или обязательной. Запрещается издеваться над постящимся Соловьевым.

4. Запрещается любая деятельность, направленная на насильственное нарушение целостности Студии Лебедева, подрыв ее безопасности, создание вооруженных формирований, разжигание социальной, расовой, национальной и религиозной розни.

5. Студия гарантирует равенство прав и свобод сотрудника независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места житель-

ства, отношения к религии, убеждений, используемой операционной системы, длины волос, мнения о последнем альбоме Земфиры, пирсинга различных частей тела, а также других обстоятельств.

6. В Студии Лебедева мужчины, женщины, кошки и менеджеры имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации.

7. Никто из сотрудников Студии Лебедева не должен подвергаться пыткам, насилию, дефрагментированию, архивированию, подвешиванию за ребро, другому жестокому или унижающему человеческое достоинство обращению или наказанию. Никто не может быть без добровольного согласия подвергнут медицинским, научным или иным опытам.

8. Сотрудники Студии Лебедева имеют право собираться мирно, без оружия, проводить собрания, тусовки, сейшны, попойки, мозговые штурмы, митинги и демонстрации, шествия и пикетирование.

9. Сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни сотрудника Студии Лебедева без его согласия не допускаются. Со своей стороны, Студия Лебедева рассчитывает на лояльность сотрудников и настоятельно просит не собирать, не хранить, не использовать и не распространять информацию о частной жизни Студии за ее пределами. Если сотрудника что-то не устраивает, он может рассказать все руководству, и оно постарается помочь.

10. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на персональный компьютер, подключенный к всемирной международной глобальной компьютерной сети «Internet». К компьютеру дополнительно прилагаются стул, настольная лампа и коробочка со скрепками.

11. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на еду. Право на еду включает в себя право на бесплатные ежедневные обеды, право на бесплатный кофе, право на кипяток из чайника,

право на столовые принадлежности, право на холодильник и право на добавку.

12. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на сон в Студии Лебедева — для этих целей существует специализированный диванчик. Никто из сотрудников Студии Лебедева не может быть измазан зубной пастой во время сна.

13. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на 12-, 14- и 16-часовой рабочий день.

14. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на шестидневную рабочую неделю.

15. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право оставаться работать на ночь.

16. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на высокую заработную плату, выплачиваемую полностью и в срок. Каждый сотрудник имеет право сообщить размер своей заработной платы третьим лицам, но сделать это можно только один раз, так как после этого у Студии Лебедева автоматически становится одним сотрудником меньше.

17. Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право принимать непосредственное участие в воспитании кошки Студии Лебедева.

18. Каждый сотрудник имеет право на обустройство своего рабочего пространства в соответствии со своими профессиональными, религиозными и вкусовыми пристрастиями. Если вам нужен Zip, эргономичная клавиатура, зеленые дискеты, матричный принтер, плакат с Леонардо ди Каприо, противорадиационный кактус и тому подобное, следует составить соответствующий запрос. Все необходимое оборудование приобретается за счет Студии Лебедева.

19. Сотрудники Студии уважительно относятся к собственности компании и собственности коллег. Не допускается конфиска-

ция в безраздельное личное пользование чужих пепельниц, кофе, табачных изделий, чайных ложек, конных заводов, казенного и частного племенного скотоводства и птицеводства и проч. Если вам нужно одолжить компакт-диск или зубочистку — подойдите к владельцу и обратитесь с устным запросом. Отказывают редко.

20. Студия Лебедева создана людьми, которых тошнит от любых проявлений старперства (история выглядит примерно так: отцы-основатели некоторое время проработали в старперских фирмах, пришли в ужас и решили организовать свою компанию, без старперства). Посему сотрудники Студии, независимо от физиологического возраста, профессионального опыта и прочих отличительных особенностей, ходят по офису как братья и сестры и обращаются друг с другом уважительно, но без пафоса. Поощряются короткие волосы, пирсинг, банданы, майки с вызывающими надписями, тапочки с помпонами, длинные волосы и все такое.

21. Сотрудник Студии Лебедева — это звучит гордо. Сотрудник Студии Лебедева — всем ребятам пример. Студия вправе требовать от каждого сотрудника профессионализма всегда, везде и во всем.

Исходя из того, что эти правила – не просто очередной прикол «отцов-основателей», а отражение основных ценностей компании, сформулируйте ценности, которые стоят за Конституцией Студии Лебедева.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Итоги 3-го раздела

Подводя итог рассмотрению неденежных методов воздействия на мотивацию персонала, хочется еще раз подчеркнуть, что управление мотивацией сотрудников – это работа комплексная, включающая широкий набор взаимодополняющих подходов. В разделе 3 приведены такие методы, которые давно и успешно используют ведущие компании во всем мире. Их опыт показывает, что чем более широким является спектр методов воздействия на мотивацию персонала, тем большего эффекта можно ожидать.

Рассматривая средства и методы, с помощью которых организация может обеспечить рост приверженности персонала, следует иметь в виду, что успех здесь решающим образом зависит от готовности компании проявить ответную приверженность своим работникам, то есть учитывает их потребности, устремления и ожидания. Дело не должно ограничиваться лишь декларациями и добрыми намерениями. Речь идет о подготовке и практической реализации долгосрочных программ, утверждающих приоритетное значение человеческих ресурсов для успешного развития бизнеса, и о целенаправленных изменениях в организационной культуре, поддерживаемых высшим руководством.

Решение такого глобального вопроса, как повышение приверженности работников своей организации, нельзя полностью переложить на плечи кадровой службы, как это иногда пытаются делать. Успеха здесь можно добиться лишь при активном участии руководителей всех уровней, и в особенности высшего руководства.

Важнейшим условием, обеспечивающим успешное использование в организации неденежных средств воздействия на мотивацию работников, является ***готовность и желание*** руководящего состава ими пользоваться.

Готовность в данном случае в значительной мере определяется уровнем знаний, поэтому первый шаг, направленный на повышение готовности руководителей использовать неденежные методы мотивации в своей работе, – обучение их основам мотивационного менеджмента.

Для того чтобы у руководителей возникло желание использовать неденежные средства воздействия на мотивацию подчиненных, необходимо соответствующие знания и навыки рассматривать как важнейшую управленческую компетенцию. И если уровень развития этой компетенции будет учитываться в структуре ежегодной оценки руководителей, можно ожидать, что желание ее развивать будет расти.

Неденежные средства воздействия на мотивацию работников: резюме

Средства воздействия на мотивацию	*Основное содержание средств воздействия на мотивацию*
1. Моральное стимулирование	• Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на доске почета и др.). • Организация соревнований и конкурсов
2. Организация труда	• Обогащение труда о Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы о Законченность выполняемых заданий о Значимость и ответственность работы о Предоставление самостоятельности работнику о Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям • Гибкие рабочие графики • Постановка целей Ключевые требования, обеспечивающие мотивирующий эффект целей: о конкретность; о измеримость; о привлекательность для работника; о достижимость; о четкие временные рамки • Привлечение сотрудников к активному участию в делах организации

3. Контроль и меры дисциплинарного воздействия	• Правильный выбор места (публично или с глазу на глаз) • Своевременность дисциплинарного воздействия • Соразмерность строгости наказания тяжести проступка • Разъяснение причин • Внеличностный характер наказаний
4. Оценка	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения. Мотивирующий эффект достигается за счет адекватности используемых форм контроля особенностям задания и работника, за счет точности и справедливости оценки
5. Информирование и внутриорганизационный PR	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации. Внутриорганизационный PR как средство повышения приверженности работников своей организации
6. Обучение и развитие персонала	Возможности, которые созданы в организации для профессионального и должностного роста работников. Востребованность результатов обучения. Хорошая осведомленность о карьерных возможностях внутри организации.
Организационная культура	Мотивирующее воздействие организационной культуры определяется готовностью работников разделять те ценности, которые закладывают основы сложившегося в организации климата и подходов к работе, а также руководствоваться ими.

ГЛАВА 15.
МОТИВАЦИЯ И ЛИДЕРСТВО

Хороший руководитель – это человек, который может воодушевить своих подчиненных на напряженную работу для достижения намеченных целей. В принципе у любого руководителя имеется достаточно возможностей для того, чтобы пробудить в человеке искреннее стремление к хорошей работе. Главными инструментами воздействия на работников, которые дает статус руководителя, являются приказы, распоряжения, контроль, право поощрять, наказывать и решать вопросы назначений и перемещений сотрудников.

Арсенал средств, которыми располагает лидер, значительно шире. Если менеджмент имеет дело преимущественно с управлением, распределением ресурсов, организацией процесса достижения намеченных целей, то лидер имеет дело больше с постановкой целей перед подчиненными и с процессом эффективного осуществления изменений. Он способен добиться от подчиненных высокой отдачи даже тогда, когда возможности стимулировать их достойной зарплатой ограничены. Лидер мотивирует, воодушевляет, стимулирует развитие у своих последователей проявление самостоятельности, инициативы, изобретательности, ответственного и заинтересованного отношения к порученному делу. Талант лидера определяется его способностью эффективно воздействовать на мотивацию людей, вызывая у них искренний энтузиазм в отношении поставленных перед ними задач.

Все больше компаний осознают, что эффективность и успешность их деятельности зависит от того, насколько силен лидерский

потенциал их руководителей. При этом мы имеем в виду не только топ-менеджмент, но и руководителей среднего звена, и линейных руководителей. Конкурентоспособность организации зависит не только от того, насколько правильные решения принимает руководство компании, но и от того, как эти решения воспринимаются сотрудниками, в какой мере они будут готовы вносить улучшения и уточнения в эти решения, какой настрой они будут демонстрировать при воплощении этих решений в жизнь. Рассматривая проблему конкурентоспособности американских компаний, один из ведущих американских специалистов по управлению, Дж. Коттер, указал, что корень этой проблемы лежит именно в лидерстве: «Большинство современных американских компаний страдает от избытка менеджмента и нехватки лидерства».

Проблемы лидерства очень остро стоят и перед российскими компаниями. Сегодня многие российские компании сталкиваются с одними и теми же проблемами: низкая приверженность сотрудников своей организации и отсутствие у них инициативы, неготовность проявлять самостоятельность в работе. По сути дела это те проблемы, которые должны решаться лидерами. При этом компании, которые занимают передовые позиции в российской экономике, не являются исключением. Так, например, в компании «Вымпелком» было проведено исследование, которое показало, что процент сотрудников, абсолютно безразличных к происходящему в компании, довольно высок. При таком уровне мотивации, считает Александр Изосимов, генеральный директор «Вымпелкома», двигаться вперед очень сложно.

Решить задачу повышения конкурентоспособности, являющуюся для большинства российских компаний приоритетом номер один, без развития лидерского потенциала руководителей всех уровней вряд ли возможно.

ЧТО ОТЛИЧАЕТ ЛИДЕРОВ

Хотя слово «лидер» мы слышим не реже, а может быть и чаще, чем слово «мотивация», тем не менее на вопрос: «Кто такой лидер?» часто не удается получить вразумительного ответа. Поэтому

прежде чем переходить к рассмотрению рычагов воздействия на мотивацию подчиненных, имеющихся у лидеров, рассмотрим сначала, что же отличает сильных лидеров.

Сильных лидеров характеризуют следующие особенности.

Способность передать свое видение. В первую очередь у лидера должно быть четкое представление о целях, стоящих перед организацией, рабочей группой, и способах их достижения. Не менее (а может быть, и более) важна способность лидера передать свое видение последователям и воодушевить их на реализацию намеченного.

Известная речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта» – пример того, как видение способно вдохновить людей на достижение цели. Вот маленький отрывок из нее: «У меня есть мечта, что в один прекрасный день нация поднимется и поймет... что все люди созданы равными... С этой верой мы сможем проложить себе дорогу с горы отчаяния на скалу надежды. Эта вера поможет нам работать вместе, молиться вместе, отстаивать свободу вместе, зная, что наступит день нашего освобождения».

Рассматривая примеры многих выдающихся предпринимателей, которых можно с полным правом назвать лидерами, мы всегда отмечаем их способность воодушевить, зажечь, вдохновить людей на самоотверженный труд. И, как правило, чувство воодушевления не связано с обещанием денег, чаще это ощущение возникает от понимания величия целей, поставленных лидером перед последователями, и желания внести свой вклад в их достижение.

Опыт лучших компаний

Мацусита Электрик: видение, которое воодушевляет и объединяет[87]

15 августа 1945 года император Японии объявил о том, что война закончена. Она обошлась Японии в

[87] Коттер Дж. П. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004, с 135.

миллионы жизней и четверть национального богатства. Продовольствия не хватало, начинался голод. Экономика находилась в руинах.

3 ноября 1945 года Мацусита попытался сплотить работников своей компании и воодушевить их для выполнения предстоящей работы. «Послевоенная нехватка товаров, — сказал он им, — оказалась более значительной, чем мы предполагали. Единственный путь восстановления японской экономики — решительное расширение и увеличение производства, как бы ни была трудна эта задача в нынешних условиях. Наши условия жизни, составляющие основу и источник роста производства, крайне суровы. Мы не сможем выжить на одном нормированном распределении, а цены на товары продолжают расти. Мы быстро приближаемся к кризису. Если положение будет развиваться в том же направлении, японская экономика может оказаться на грани катастрофы. Поэтому, как бы ни были тяжелы условия, мы должны предпринять еще одно решительное усилие для возобновления производства. Я прошу всех вас стиснуть зубы и оставаться на рабочих местах. Я твердо уверен, что ваше мужество и непоколебимость будут вознаграждены. Давайте приложим все усилия к тому, чтобы не оказаться побежденными и деморализованными нашими несчастьями. Настало время вновь подтвердить нашу миссию как производителей и добиться увеличения выпуска продукции. Я призываю вас к сотрудничеству и напряжению всех сил».

Стремление быть первым, настойчивость в достижении намеченных целей. Стойкость, умение не сдаваться в случае неудачи и предпринимать новые попытки, конечно же, не гарантирует успеха, однако без этого выжить в современных условиях жестокой конкуренции невозможно. Помните сказку о двух лягушках, попавших в кувшин со сметаной? Одна из них перестала барахтаться и утонула, а другая билась за жизнь до последнего – и победила обстоятельства. Жидкая сметана стала твердым маслом, и лягушка смогла выскочить из кувшина.

Точно то же самое происходит и в мире бизнеса. Опыт многих успешных предпринимателей показывает, что для того чтобы добиться успеха, им поначалу приходилось проходить через ряд поражений, разочарований и трудностей. Ко многим успех приходил далеко не с первой попытки, но лидеры сражаются за него и в конце концов добиваются своего.

Говорит *Рей Крок, основатель империи Макдоналдс*

«Ничто в мире не заменит упорства.

Это не может быть талант; нет ничего более распространенного, чем неудачники с большим талантом.

Это не может быть гений; непризнанный гений – почти притча во языцех.

Это не может быть образование; мир полон образованных никчемных людей.

Лишь упорство и решительность всемогущи».

В Чикагском университете в 90-х годах было проведено исследование, в ходе которого были опрошены двадцать людей, добившихся выдающихся успехов в самых разных областях: спорте, науке, искусстве. Кроме того, исследователи проследили их жизненный путь и взяли интервью у членов их семей и наставников (учителей, тренеров). Данные, полученные из этих источников, подтвердили, что к успеху всех этих людей привели не исключительные способности и талант, а высокая настойчивость, напористость и желание добиться своего.

Опыт лучших компаний

Роль лидера в антикризисном управлении (опыт компании *Apple*)[88]

Стив Джобс основал компанию *Apple Computer* вместе со Стивом Возняком 1 апреля 1976 года. Роли участников распределялись следующим образом: талантливый инженер и изобретатель Стив Возняк занялся разработкой нового компьютера, а деятельный Джобс ра-

[88] Управление персоналом, № 2, 2002, с. 73.

зыскивал заказчиков, подбирал сотрудников и находил нужные комплектующие. Условием успеха компании, не имевшей больших денег, Джобс считал привлечение талантливых людей и долгосрочных кредитов. Одержимый идеей изменить весь компьютерный мир, он сумел заинтересовать ряд торговых фирм и предпринимателей.

Первой продукцией новой компании стал компьютер Apple 1, который стоил 666,66 доллара. Этот компьютер, отличавшийся простотой и компактностью, привлек внимание любителей и энтузиастов. Было продано 600 таких машин. Но настоящий успех пришел с появлением компьютера Apple II, рассчитанного на более широкий круг пользователей. Успех Apple II оказался феноменальным. Распространение этой модели принесло компании огромные прибыли. *Apple* стала разрастаться и в 1980 году была преобразована в акционерное общество.

Правда, следующие модели *Apple* были менее удачными. В январе 1983 года компания представила модель Lisa, предназначенную для использования в бизнесе. В ней была новинка – «мышь», при помощи которой можно было управлять курсором, выбирая команды на экране. Однако эта модель компьютера, стоимость которой составила 10 тыс. долларов, оказалась недоступной рядовому пользователю. В это же время Джобс лично пригласил президента и исполнительного директора компании *PepciCo* Джона Скалли возглавить *Apple*, а сам приступил к разработке уменьшенной версии Lisa, которая могла бы стать компьютером массового спроса.

Воодушевленные Джобсом сотрудники компании работали над новой моделью по 70 часов в неделю. Их энтузиазм объяснялся чувством важности своей работы и верой в то, что новый компьютер изменит не только компьютерный, но и весь мир.

Способность организовать командную работу. Умение сплотить вокруг себя единомышленников, организовать людей так, чтобы добиться высоких результатов в совместной работе, общими усилиями воплотить намеченную цель в жизнь, – эти качества от-

личают лидера, на какой бы ступеньке организационной иерархии он ни находился. Джек Уэлч, экс–руководитель *General Electric*, постоянно подчеркивал значение командной работы. «Мы собрали по–настоящему талантливую команду для управления нашими крупнейшими предприятиями, но, наверное, самое важное — это то, что у нас царит здоровый дух коллегиальности, взаимного доверия и уважения к достижениям других», — говорил он.

Говорит президент компании «Крайслер» Ли Якокка:

«Не с собаками, не с обезьянами имеет дело менеджер, а с людьми, только с людьми. Его единственное назначение в качестве руководителя – побуждать к работе других людей».

Способность эффективно воздействовать на мотивацию и поведение последователей. Важно не только организовать людей (верно подобрать и расставить людей, организовать контроль и оценку), для достижения высоких результатов нужна еще способность заразить своей верой тех, кто находится рядом, разбудить в людях желание двигаться в нужном направлении и стремление добиваться наилучших результатов в решении поставленных перед ними задач.

Говорит глава компании *SAS* («Скандинавские авиалинии») Ян Карлзон:

«Важнейшая задача лидера – внушить людям уверенность в себе. Они должны без страха идти на риск и брать на себя ответственность. Если кто-то вдруг оступился, лидер обязан подставить ему плечо».

Развитие людей. Эффективные компании отличает способность к постоянному развитию, росту, что немыслимо без развития людей, из которых она состоит.

Кроме решения без сомнения очень важной задачи – добиться высокого результата руками других людей, сильный лидер всегда

держит в уме еще и задачу развития подчиненных. Ужесточающаяся конкуренция не позволяет ни одной компании стоять на месте, требуя проникновения на новые рынки, разработки новых технологий, новых продуктов, предложения новых услуг. Выход на новый уровень эффективности возможен лишь в том случае, если увеличивается тот интеллектуальный вклад, который сотрудники вносят в совершенствование своей компании. Добиться этого можно только через развитие сотрудников, их обучение, предоставление им возможности решать все более сложные задачи, расширяя зону их ответственности.

Мы создаем первоклассных менеджеров. Ну, и электронику кроме того.

Matsushita Electric

Кстати, уже упомянутый нами Джек Уэлч прославился не только потрясающими финансовыми результатами, которых добилась под его руководством компания *General Electric*, но и тем, что он превратил ее во всемирно признанную кузницу лидеров. Уэлчем восхищаются не только потому, что за 20 лет его пребывания на своем посту доходы компании выросли в семь раз. Из-под его крыла в бизнес вошла плеяда исключительно одаренных руководителей, которые возглавляют многие компании из списка Fortune 500. «Своей главной задачей, – писал он, – я считаю развитие нашего человеческого потенциала, поэтому каждую беседу, каждую встречу я воспринимаю как возможность поговорить о людях. Именно так мы управляем *GE*», — говорил Джек Уэлч.

Многие российские руководители иногда считают развитие людей второстепенной задачей, не входящей в круг их обязанностей. Так, С. Шекшня провел исследование среди трехсот российских директоров, на основании которого он сделал следующий вывод: «... лишь немногие генеральные директора российских компаний с увлечением занимаются поиском и развитием талантов, созданием лидеров, большинство же считают эту работу если не опасной для себя, то бесполезной и не заслуживающей времени и сил большого

руководителя». И он же приводит очень характерные слова гендиректора одной успешной нефтедобывающей компании: «Меня никто не развивал, и, слава Богу, неплохо получилось. И я никого развивать не буду, я не педагог».[89]

Хотя мы придаем большое значение лидерскому потенциалу руководителя как важнейшему условию получения высокой отдачи от работы его подчиненных, однако отделение лидерских функций от функций управленческих является довольно искусственным. В реальной работе руководителя эти две функции неразрывно связаны, определяя его способность решать два класса задач: задач, ориентированных на людей, и задач, ориентированных на результат.

Говорит Василий Сидоров, президент ОАО «Мобильные телесистемы»[90]

Во–первых, лидер должен уметь правильно оценивать людей, подбирать команду, налаживать в ней взаимодействие, направлять в позитивное русло конфликты, используя их как возможность для выявления разных мнений и достижения консенсуса, и, наконец, помогать подчиненным реализовывать себя, мотивируя их, эмоционально вовлекая в работу. Во-вторых, лидер должен уметь убеждать, доносить свое видение, мысли, систему ценностей. В–третьих — уметь организовывать исполнение принятых решений. Для этого требуется расставлять приоритеты, делегировать полномочия подчиненным и побуждать их выполнять больше своих непосредственных обязанностей. Все это необходимо для эффективной реализации любых начинаний.

Если понимать лидерство как умение вести за собой людей, убеждать их, доносить до них свое видение и эффективно реализовывать новые начинания, то, безусловно, оно проявляется на всех уровнях организации. Лидерские качества не зависят от должности.

[89] Шекшня С. От плохого к великому // Эксперт № 29, 14-29 августа 2006.
[90] «Вестник McKinsey» #1 (6) 2004.

Если вы мотивируете другого человека, эмоционально вовлекаете его в работу, то вы действуете как лидер. Просто чем выше вы поднимаетесь по карьерной лестнице, тем в большей степени лидерство становится вашей прямой обязанностью, и на верхних уровнях организации у вас уже нет шансов оправдаться, сказать: мне не дали возможности проявить лидерские качества.

Ориентация на людей и ориентация на результат

Уже к 50-м годам XX века ученые, занимавшиеся проблемой лидерства, выделили два вектора, которые определяют процесс взаимодействия руководителя с подчиненными: это ориентация на результат и ориентация на людей.

Ориентация на результат предполагает решение вопросов, связанных с организацией исполнения порученной работы: распределение работ, постановка задач перед исполнителями, ресурсное обеспечение порученной работы, контроль исполнения, поддержание дисциплины и др.

Ориентация на людей связана с тем, что принято называть «человеческим фактором»: мотивация подчиненных, создание благоприятного психологического климата в команде, донесение до работников смысла поставленных перед ними задач и происходящих изменений и др. Понятно, что именно ориентация на человеческую составляющую в процессе руководства требует от руководителя высокого уровня развития лидерских качеств. В первую очередь это предполагает наличие знаний и навыков, позволяющих успешно работать с людьми и управлять их мотивацией.

Многочисленными исследованиями показано, что наивысшего результата добиваются те руководители, которые в своей работе сочетают высокий уровень ориентации на результат с высокой ориентацией на людей.

Улыбнитесь

Очень высокая ориентация на людей

Теория X и теория Y Д. Макгрегора

Более сорока лет тому назад Дуглас Макгрегор в книге «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия») утверждал, что эффективность деятельности организации прямо пропорциональна способности руководства раскрыть потенциал

персонала. Макгрегор пишет: «Ключевая проблема высшего руководства состоит в определении характера наших представлений о наиболее эффективном способе управления людьми. Система представлений руководства, осуществляющего контроль над человеческими ресурсами, полностью определяет характер организации».

Макгрегор полагал, что доминирующий в организации стиль управления решающим образом определяется преобладающими у руководителей представлениями относительно трудовой мотивации их подчиненных. Он выделил две противоположные системы представлений, которые можно обозначить как пессимистичный взгляд на мотивацию работников (Теория X) и оптимистичный (теория Y).

Теория X

Руководитель, придерживающийся взглядов на мотивацию работников, которые Макгрегором были сформулированы в качестве **теории X,** исходит из того, что людям присуща изначальная нелюбовь к работе, что работники рассматривают свою работу как вынужденную необходимость, стремятся избежать ее, когда это только возможно. Они убеждены, что люди в своей массе ленивы, нечестолюбивы, предпочитают, чтобы ими руководили, избегают ответственности и не готовы проявлять инициативу на работе. Работа рассматривается ими лишь как средство зарабатывания денег. Главное для них – это то время, которое они проводят вне работы, отдых и развлечения. Поэтому руководители должны принуждать работников к труду, жестко контролировать выполнение порученных заданий и мотивировать их, используя материальные стимулы или принуждение.

Теория Y

Руководитель, придерживающийся представлений, соответствующих теории Y, исходит из того, что труд столь же естественен для человека, как игра для детей, что люди стремятся работать, так как это дает им возможность самореализации. Если условия, в

которых люди трудятся, и результаты их труда отвечают их важнейшим потребностям, они получают большое удовольствие и удовлетворение от своей профессиональной деятельности. Такие руководители убеждены, что люди готовы брать на себя дополнительную ответственность в работе и творчески и инициативно подходить к решению производственных проблем, если руководство создает для этого необходимые условия. Не только внешний контроль, но и самоконтроль со стороны самого работника обеспечивает высокие рабочие результаты.

Прямым следствием того, какой теории – X или Y – придерживается руководитель в отношении своих подчиненных, является тот стиль управления, который он реализует в своей повседневной работе. Если руководитель исходит из того, что среди его подчиненных преобладают работники, чья мотивация ближе к модели, описанной теорией X, то они чаще будут использовать авторитарные методы управления. Это предполагает неготовность руководителя делегировать подчиненным больше полномочий, расширять сферу их самостоятельности, склонность к жесткому контролю за процессом выполнения порученных заданий и за результатами работы. Это традиционный взгляд на управление и контроль.

Руководители, исходящие из представлений теории X, предполагают, что люди не проявляют интереса ни к организации, в которой они работают, ни к ее целям. Они движимы страхом и угрозами или их соблазняет предлагаемое финансовое вознаграждение — типичный подход «кнута и пряника».

Если же, по мнению руководителя, среди его подчиненных преобладают работники с мотивацией, соответствующей теории Y, то это заставляет его шире использовать демократические методы управления. Такие руководители больше привлекают подчиненных к подготовке решений, у них выше готовность делегировать подчиненным дополнительные полномочия, расширять степень их самостоятельности в выполнении порученной работы. Они больше склонны делиться с подчиненными информацией и уходят от мелочного контроля за их работой.

Дуглас Макгрегор (1906 - 1964)

Дуглас Макгрегор – еще одна звезда первой величины в созвездии ученых, внесших значительный вклад в наши представления о мотивации труда. Он был пионером в области индустриальных отношений.

В молодости он некоторое время проработал в институте своего деда, где принимал участие в исследованиях временных малоквалифицированных рабочих в Детройте. Тогда он впервые задумался о проблемах трудовых отношений. Позже, работая региональным менеджером фирмы, занимавшейся продажей нефтепродуктов, он получил свой первый опыт в сфере менеджмента. Можно с уверенностью сказать, что «Теорию X» он познал на практике.

Позже он защитил докторскую диссертацию в Гарвардском университете и стал первым штатным психологом в Массачусетском технологическом институте и принял участие в основании отделения индустриальных отношений.

В 1948 году его избрали президентом Антиохийского колледжа, который сейчас носит имя Макгрегора как признание его вклада в теорию управления.

В 1954 г. Макгрегор оставил пост президента Антиохийского колледжа, чтобы снова вернуться в MIT. Он был профессором менеджмента знаменитой Слоуновской бизнес-школы при MIT, когда в 1960 году опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия», оказавшую значительное влияние на практику управления.

Макгрегор внес огромный вклад в представления о лидерстве, указав истоки эффективных отношений руководителя с подчиненными. При этом его представления о «хорошем» лидере далеки от тех розовых картин, которые часто рисуют, говоря о Теории Y.

«До Антиохийского колледжа я работал советником руководителей высшего звена во многих организациях и имел возможность наблюдать за ними. Я полагал, что знаю, как они относятся к своим обязанностям и что лежит в основе их действий. Я даже полагал, что смогу придумать для себя такую роль, которая позволит мне избежать некоторых трудностей, с которыми им приходилось сталкиваться. Я заблуждался!

Потребовался непосредственный опыт руководства и личное столкновение с этими проблемами, чтобы научиться тому, что невозможно усвоить путем наблюдения за другими людьми.

Я был убежден, к примеру, что лидер может успешно функционировать в качестве своего рода советника для своей организации. Я считал, что смогу не быть «боссом». Видимо, подсознательно я надеялся уклониться от неприятной обязанности принимать трудные решения, брать на себя ответственность за определенный курс, теряющийся среди множества туманных альтернатив, а также совершать ошибки и отвечать за последствия. Мне казалось, что я смогу действовать таким образом, чтобы понравиться всем, и что хорошие «человеческие отношения» устранят все разногласия и споры.

Как сильно я ошибался. Мне понадобилась на это пара лет, но в конечном итоге я стал осознавать, что лидер не может избежать испытания властью, а также уклониться от ответственности за то, что происходит с его организацией. На самом деле основная функция высшего руководства состоит в том, чтобы нести на своих плечах ответственность за устранение неопределенностей, которые всегда присутствуют в важных решениях. Более того, поскольку важное решение никогда не удовлетворит всех членов организации, он также должен принимать на себя неудовольствие, а иногда и враждебность тех, кто не согласен с выбранной стратегией.

Один мой коллега недавно так обобщил то, что я узнал на собственном опыте: «Хороший лидер должен

быть достаточно жестким, чтобы победить в борьбе, но он не должен бить лежачего». Это замечание не противоречит понятию гуманного и демократического лидерства. Хорошие человеческие отношения развиваются на основе силы, а не слабости».

Рассмотрим, как будет различаться стиль руководства в зависимости от того, какие представления определяют взгляды руководителей на мотивацию труда их подчиненных.

Таблица 15-1

Теория X и теория Y Макгрегора: сравнение двух подходов к управлению

Теория X	***Теория Y***
Руководитель исходит из представления, что отношение подчиненного к работе определяется стремлением экономить усилия, низким интересом к тому, чем ему приходится заниматься и безразличием к конечным результатам своего труда	Руководитель исходит из того, что отношение работника к труду характеризует интерес к делу, которым он занимается и стремление возможно лучше выполнить порученное задание
Отсутствие веры в способность работников к проявлению самостоятельности и ответственного отношения к работе	Руководитель считает, что работники преимущественно склонны демонстрировать добросовестное отношение к труду. Вера в их ответственность, самостоятельность и стремление к более высоким достижениям в работе
Склонность замыкать на себя большинство вопросов, нежелание передавать подчиненным дополнительные полномочия	Готовность делегировать подчиненным ответственность за решение важных вопросов, расширение сферы их полномочий

Для воздействия на мотивацию работников преимущественно используются принуждение, контроль и деньги	Одобрение и признание достижений работника со стороны руководителя, возможности повышения профессионализма рассматриваются как важнейшие средства усиления мотивации
Неготовность и нежелание привлекать подчиненных к подготовке важных решений, склонность к принятию единоличных решений	Широкое использование групповых методов работы, привлечение подчиненных к анализу ситуации и подготовке управленческих решений

Безусловно, трудно встретить руководителя, который в чистом виде стоял бы на позициях либо теории X, либо Y. В ряде случаев мы можем говорить о том, что в стиле руководства *доминируют* взгляды на подчиненных, определяемые теорией X или Y. При этом часто руководители, которые в отношении подчиненных преимущественно исходят из положений теории X, в отношении самих себя, собственного отношения к работе, склонны оперировать положениями теории Y.

Говоря о мотивации персонала, нам необходимо определить, какое влияние на мотивацию оказывают те условия, в которых протекает трудовая деятельность человека, как на мотивацию влияет тот стиль управления, которого преимущественно придерживается руководство компании. Мы часто слышим про лень, пассивность и неготовность к развитию, отличающие работников российских компаний. Однако эти особенности отношения к работе очень часто могут рассматриваться как результат определенного стиля управления, основанного на преобладающих у руководства воззрениях относительно трудовой мотивации подчиненных .

Подход Макгрегора и исполнение пророчеств

Некоторые люди обладают способностью предсказывать будущие события, и их называют пророками или предсказателями. Та-

ких людей очень мало, известнейшие примеры: болгарская прорицательница Ванга и Нострадамус.

В наше время нередко можно встретить людей, которые верят в сглаз или порчу, то есть в то, что особыми словами или действиями можно изменить в худшую сторону будущее тех людей, на которых навели сглаз или порчу. Многие убеждены, что проклятие влияет на судьбы не только проклятых людей, но и на судьбы их потомков до седьмого колена.

Исполнение пророчеств – это события, которые по прошествии времени полностью или частично оправдывают предсказания, прогнозы или ожидания одних людей в отношении других.

Действительно ли мы можем своими словами, прогнозами или ожиданиями в отношении поведения или поступков других людей изменять их судьбы?

Пророчествовать очень трудно, особенно если дело касается будущего.

Марк Твен

Начнем с того, что в известной мере предвидеть будущее может каждый из нас. Мы говорим, например: «Нашу фирму ожидает успех на рынке» или «Из этого парня выйдет толк». Но это вовсе не означает, что мы «видим будущее», скорее мы делаем прогноз относительно будущих событий, опираясь на имеющиеся факты. Так, об успехах фирмы мы можем судить по росту продаж за какой-то период времени, об успехах человека – по успеваемости или организаторским способностям. В таких «предсказаниях» нет никакой мистики.

Улыбнитесь

Классический пример исполнения пророчества

Человек на дереве пилит под собой сук. Мимо проходит сосед и кричит ему: «Эй, упадешь!». Человек отвечает: «С чего бы это мне падать, я крепко держусь», – и продолжает пилить.

Через некоторое время сук обламывается и он падает. Затем встает и, потирая ушибленное место, говорит: «Наколдовал, что ли?»

Однако есть и более сложные явления. Ожидания на самом деле могут оказывать воздействие на будущее людей, в определенной мере определяя уровень их успешности.

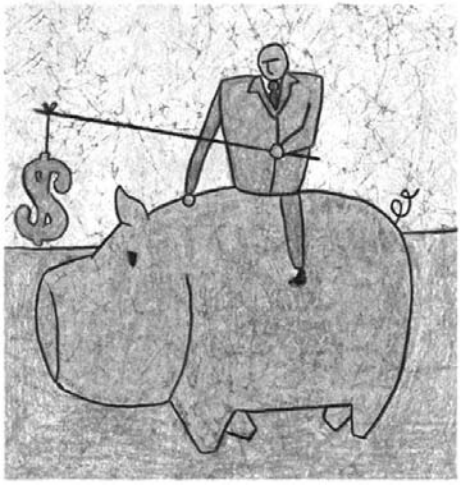
Этот эффект был обнаружен в исследованиях интеллекта и успеваемости учеников в школе. Эксперимент заключался в следующем. Ученики нескольких классов были протестированы для оценки уровня их интеллектуальных способностей. После этого экспериментаторы сообщили учителям фамилии учащихся, имеющих наиболее высокие интеллектуальные способности. При этом учителей намеренно ввели в заблуждение: список «наиболее интеллектуально развитых» учащихся был составлен случайным образом, без учета результатов тестирования. Оценка успеваемости, проведенная через год, показала, что в группе «наиболее интеллектуально развитых» были получены достоверно более высокие показатели роста успеваемости. То есть высокие ожидания учителей в отношении части учеников невольно проявлялись в отношении к этим ученикам, что в итоге оказало влияние на их успеваемость.

Затем этот эффект был подтвержден в многочисленных исследованиях в израильской армии и в исследованиях продавцов. Более высокие ожидания со стороны командиров, окружающих или руководителей относительно производительности и возможностей конкретного сотрудника приводят к тому, что он действительно показывает более высокие результаты, чем те люди, от которых не ожидают чего-то выдающегося.

Почему преимущественное использование руководителем в отношении подчиненных того или иного стиля руководства выполняет функции программирования их поведения?

Руководители, реализуя стиль управления, соответствующий их взглядам на трудовую мотивацию подчиненных, могут формировать у них определенное отношение к работе, соответствующее типу X или типу Y. Если начальник обращается со всеми своими подчиненными как с тупыми, безынициативными, нерадивыми исполнителями, то он в конце концов будет иметь под своим началом тупых, ленивых работников, работающих «от забора и до обеда». Такое отношение к людям рождает у них соответствующее ответное отношение к работе и к начальству. «Ты начальник, я дурак. А с дурака какой спрос?» В результате руководитель получает «дурацкое» отношение к делу и «дурацкие» результаты.

Таким образом, ожидания и установки руководителей, выражающиеся в соответствующих действиях, сплошь и рядом провоцируют работников именно на то отношение, которого ожидает от них руководитель. Вот почему так часто приходится сталкиваться с тем, что некоторым руководителям достаются только «плохие» работники (безынициативные, вороватые или бездельники).



Теория X в действии

Отличной иллюстрацией будет история, рассказанная гуру менеджмента Питером Друкером. В ходе семинара с группой топ- менеджеров американских компаний он попросил поднять руки тех, кто считал, что среди работников их компаний много сотрудников, которых можно было бы оценить в качестве «балласта», то есть таких людей, от которых желательно было бы избавиться. Поднялось множество рук. Тогда Друкер задал следующий вопрос, который оказался для многих совершенно неожиданным: «Скажите, а они уже были такими тогда, когда вы принимали их на работу?». Ответом на этот вопрос было гробовое молчание зала.

Для более полного использования возможностей персонала руководителю скорее имеет смысл своим отношением к подчиненным «программировать» их на стремление шире проявлять в работе инициативу, самостоятельность и ответственность, заботу об интересах компании. Упор на командную работу, высокий уровень доверия, предоставление возможности самостоятельно решать многие рабочие вопросы, своевременное признание заслуг работника, – все это способствует формированию у работников такого отношения к работе, такой трудовой мотивации, которая ближе к положениям, описанным теорией Y.

Говорит Дэвид Хартли-Леонард, президент компании *Hyatt Hotels*

«Главное, что я узнал за 27 лет работы в сфере обслуживания: 99% служащих хотят работать хорошо, но реальный результат их работы – всего лишь отражение работы их работодателя».

Уважительное отношение к людям, стремление максимально полно раскрыть их потенциал, открытие перед ними новых перспектив в работе способно формировать людей с заинтересованным отношением к делу, ориентированных на развитие. В 1990 г. в Институте Брукингса (США) состоялась конференция по проблемам взаимосвязи оплаты и эффективности труда. После того как были представлены все доклады, председатель организационного комитета Алан Блайдер подвел следующий итог состоявшейся дискус-

сии: *«Изменение отношения руководства компании к работникам может повлиять на производительность их труда сильнее, чем изменение оплаты их труда».*

Изменение отношения руководства компании к работникам может повлиять на производительность их труда сильнее, чем изменение оплаты их труда.

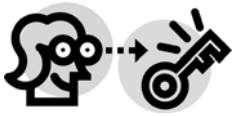
☑ Оцените себя

Каких взглядов вы придерживаетесь?

Просмотрите восемь приведенных ниже высказываний и поставьте отметку в соответствующем квадратике, в зависимости от того, согласны вы с утверждением или нет.

	Да	Нет
1. Средний человек не расположен к труду и будет по возможности избегать работы.	❑	❑
2. Время, которое человек проводит вне работы, имеет для него значительно большую ценность, чем рабочее время. Его основные интересы не связаны с его профессиональной деятельностью.	❑	❑
3. Из-за свойственной человеку нелюбви к работе большинство людей нужно принуждать, контролировать, направлять и угрожать им наказаниями, чтобы заставить их с должным усердием добиваться поставленных организацией целей.	❑	❑
4. Средний работник предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, у него относительно невысокие амбиции и больше всего он ценит безопасность.	❑	❑
5. Расходование физических и умственных сил в процессе работы — это такой же естественный процесс, как игра или отдых.	❑	❑

6. Внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами достижения целей организации. Человек способен сам направлять и контролировать себя в достижении целей, которым он привержен.	❑	❑
7. Обычный человек в соответствующих условиях учится не только брать на себя ответственность, но и стремиться к ней.	❑	❑
8. Способность проявить достаточно высокий уровень воображения, изобретательности и творчества в решении организационных проблем — это широко распространенная черта многих людей.	❑	❑



Ключ к тесту

Ответы «Да» на вопросы с 1-го по 4-й отражают представления, соответствующие теории X Макгрегора. Ответы «Да» на вопросы с 5-го по 8-й отражают взгляды, соответствующие теории Y.

Попробуйте рассмотреть приведенные в тесте 8 тезисов с точки зрения той практики управления, которая сложилась в организации, в которой вы в данный момент работаете. На какие представления о мотивации сотрудников преимущественно делается упор – на те, которые соответствуют теории X или теории Y? Иными словами, какое отношение к работе «программируется» вашей организацией?

Итак, если мы хотим «программировать» сотрудников на новые, отличные от старых, модели поведения и на новое отношение к работе, то в первую очередь нам надо что-то сделать с собственными представлениями о людях и нашими привычными методами работы.

Часто приходится наблюдать, когда приемы, которые давали определенную отдачу в прошлом, например, жесткий контроль исполнения порученной работы, практика депремирования при

определенных нарушениях, единоличное принятие важных решений, прекращают работать при изменении условий, при переходе к новым задачам, перестают оправдывать себя или даже начинают приносить прямой вред. Как правило, поначалу вредоносное действие устаревших методов руководства не очень заметно, потому что их результатом являются такие «тонкие материи», как отношение людей к работе, доверие к руководству и администрации, готовность к сотрудничеству, ухудшение климата в коллективе. Потом, по мере накопления критической массы недовольных сотрудников, начинается волна увольнений, снижение дисциплины и саботаж в разных формах – от утечек информации до прямого вредительства.

Внимание – проблема!

Одна компьютерная компания оказалась на грани краха: продажи и прибыли сокращались, курс акций падал, акционеры все громче высказывали недовольство. Совет директоров пригласил нового генерального директора, имевшего репутацию виртуоза по части антикризисного управления. Он сократил рабочие места, продал кое-какие подразделения и принял несколько жестких решений, которые следовало принять еще много лет назад. И компания была спасена, по крайней мере на ближайшее будущее.

В то же время с приходом нового руководителя в компании установился режим террора. Генеральный директор грубо разговаривал с подчиненными, часто повышал голос и всячески унижал их. В результате верхние эшелоны компании понесли огромные потери — ведущих сотрудников увольняли одного за другим, но многие уходили и сами. Прямые подчиненные гендиректора, боясь плохими новостями вызвать его гнев, просто перестали информировать его о происходящем. Компания была совершенно деморализована, что не могло не вызвать очередного ухудшения финансового состояния. Кончилось дело тем, что совету директоров пришлось уволить и нового генерального директора.

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ЛИДЕРА

В середине 90-х годов XX века психологами было сделано неожиданное открытие. Было показано, что успехи в бизнесе (особенно руководителей) очень незначительно коррелируют с уровнем интеллекта, выявляемым с помощью соответствующих тестов. В то же время самоконтроль, настойчивость, понимание эмоций и причин поведения других людей, умение воздействовать на мотивацию других людей оказываются значительно важнее уровня умственного развития. Даниэль Гоулмэн предложил объединить эти способности в более широкое понятие «эмоциональной компетентности»[91].

Эмоциональная компетентность складывается из следующих способностей:

- **Понимание самого себя** – понимание собственных эмоций, своих сильных и слабых сторон.

- **Управление собой** – умение взять под контроль свои эмоции, способность подстраивать собственное поведение к новым обстоятельствам, эффективные навыки самомотивации.

- **Понимание других людей** – способность разбираться в чувствах и переживаниях других людей, способность взглянуть на ситуацию глазами другого человека (эмпатия) и понять истинные причины его поведения.

- **Эффективное воздействие на поведение других людей** – умение воодушевить, вдохновить других или, наоборот, успокоить, снять негативные эмоции при конфликтах, умение эффективно воздействовать на поведение других людей через хорошее понимание их интересов и наклонностей.

- **Налаживание социальных связей** – умение устанавливать и поддерживать хорошие деловые и дружеские отношения с другими людьми.

[91] В литературе чаще встречается термин «эмоциональный интеллект, на наш взгляд, это не слишком удачный перевод – = прим. авт.

☑ Оцените свою эмоциональную компетентность

По каждому вопросу оцените степень развития соответствующего качества по 10-балльной шкале, отметив соответствующую цифру.

1. Насколько хорошо вы понимаете точку зрения других людей?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

2. Насколько вы чувствительны к переживаниям других?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

3. Легко ли вы заводите друзей?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

4. Охотно ли вы рассказываете другим о своих эмоциях, чувствах и переживаниях?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

5. Легко ли вы разрешаете конфликты?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

6. Легко ли вам изменить свое поведение в изменившихся обстоятельствах?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

7. Насколько у вас развита способность располагать к себе окружающих?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

8. Насколько хорошо вы умеете оказывать влияние на окружающих, заставляя их действовать так, как нужно вам?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

9. Насколько у вас развита способность контролировать свои эмоции, когда вы попадаете в трудную ситуацию?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

10. Легко ли вам отвечать на вопросы о вашей личной жизни?

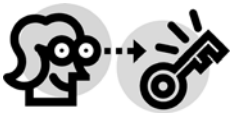
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

11. Легко ли вы находите помощь, если возникает такая необходимость?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо

12. В какой степени для вас характерна привычка к планированию и оценке собственных действий?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Очень плохо Очень хорошо



Ключ к тесту

96-120 баллов – высокий уровень эмоциональной компетентности.

41-85 баллов – средний уровень развития эмоциональной компетентности.

12-40 баллов – низкий уровень развития эмоциональной компетентности. Вам следует приложить определенные усилия для развития этой важной составляющей лидерского поведения.

Можно выделить некоторые закономерности развития эмоциональной компетентности:

- Коэффициент эмоционального развития человека (emotional quotient – EQ) развивается на протяжении всей жизни.

- EQ растет по мере накопления управленческого опыта;

- Наиболее важный период развития EQ – первые пять лет управленческой работы.

- EQ связан с семейным положением респондентов. Менеджеры, имеющие семью, отличаются более высокими показателями развития EQ.

- Усредненные значения EQ мужчин и женщин сопоставимы, но структура EQ несколько различается: женщины лучше понимают эмоциональное состояние других людей, чем мужчины, но менее эффективно управляют своими эмоциями и имеют более низкие показатели способности к самомотивации.

Исследования установили, что некоторые аспекты эмоционального интеллекта (например, точность толкования эмоций других людей) связаны с финансовыми успехами в бизнесе. Обладание

различными аспектами эмоциональной компетентности может быть полезным для карьерного роста и успехов в бизнесе. Осознавая этот факт, некоторые организации, например ВВС США, учитывают эмоциональную компетентность при принятии решений о назначении на высокие посты. В *Hong Kong Telekom* даже обучают своих служащих с целью развития у них эмоциональной компетентности.

Эмоциональная компетентность лидера и его способность учитывать в своих действиях понимание других людей, причин их поступков реально влияют на качество работы подчиненных. От уровня эмоциональной компетентности, по данным психологических исследований, зависит около 80% общего результата в работе с людьми. Дэвид Макклеланд, известный психолог, считает, что люди с высоким уровнем эмоциональной компетентности гораздо эффективнее руководят компаниями, нежели люди с низким уровнем эмоциональной компетентности. Так, изучая работу руководителей транснациональной компании, производящей напитки и продукты питания, Макклеланд выяснил, что 87% руководителей, имеющих высокий уровень эмоциональной компетентности, были очень высоко оценены за свои достижения в текущем году, а их подразделения в среднем перевыполняли планы по увеличению доходов на 15—20%. Среди всех остальных топ–менеджеров (то есть руководителей с низким и средним коэффициентом эмоционального развития) лишь изредка встречались выдающиеся работники по итогам годовой оценки, а их подразделения, как правило, отставали от лидеров почти на 20%.

Лидерство и средства воздействия на мотивацию подчиненных

Важнейшая составляющая процесса лидерства – это воздействие лидера на членов команды, призванное добиться от них желательного поведения и должного отношения к своей работе. Лидеру важно при этом не только иметь в виду конечную цель совместной работы, но и учитывать, какие качества членов команды, какие установки следует формировать и поддерживать у них для достижения успеха. Здесь руководителю не обойтись без высокого уровня

эмоциональной компетентности, которая позволяет хорошо разбираться не только в других людях, но и в самом себе. Руководитель должен создать определенные мотивационные предпосылки, позволяющие добиться от подчиненных нужных рабочих результатов. Перед ним стоит задача сформировать у них такие установки, такое отношение к делу, которые заложат фундамент стабильно высоких показателей в работе.

Опыт лучших компаний

Как сделать так, чтобы все работники разделяли общую цель[92]

Когда на шоколадной фабрике «Раунтри» в Йорке на работу принимают новых сотрудниц — обычно их зачисляют группами примерно по тридцать человек, — президент компании мистер Раунтри беседует с ними. Он рассказывает им, в чем будет заключаться их работа и как аккуратно они должны работать, чтобы молодой человек, преподносящий коробку шоколадных конфет любимой девушке, никогда бы не сказал, что он больше не будет покупать продукцию «Раунтри».

Затем мистер Раунтри показывает, что плохая работа каждой девушки повлияет не только на прибыль компании: уменьшение объема продаж вызовет рост безработицы в Йорке. После этого он на простых примерах показывает, какое место занимает его компания в английской промышленности. Каждый, кто слушает эту речь, не может не почувствовать тесной связи с компанией «Раунтри» и в какой-то мере начинает идентифицировать себя с ней.

Развитие эмоциональной компетентности руководителя предполагает прежде всего повышенное внимание к другим людям и к тому, какие причины стоят за их словами и действиями. Только практика, развитие наблюдательности и выработка привычки к анализу поведения других людей позволит вам существенно повысить уровень своей эмоциональной компетентности. Не менее

[92] Адаир Дж. Гуру менеджмента. – М.: Изд-во Эксмо, 2004, с.110.

полезно и знакомство с опытом успешных лидеров, которые смогли достичь больше других благодаря своему умению добиваться от других людей высокого уровня сотрудничества и энтузиазма в решении поставленных перед ними задач.

Развитие эмоциональной компетентности – это прежде всего вопрос желания, времени и практики.

Чем выше эмоциональная компетентность лидера, тем выше его возможности воздействовать на мотивацию своих последователей, используя дополнительные (к уже рассмотренным ранее в этой книге) средства. Среди этих средств можно выделить следующие (табл. 15-2).

Таблица 15-2

Методы воздействия на мотивацию, имеющиеся в распоряжении лидера

Повышение внутренних обязательств работника	➢ **Помощь работнику** со стороны руководителя в решении значимых для него вопросов. ➢ **Оказание доверия**, когда работник получает больше самостоятельности в работе или ему доверяется решение более ответственных задач. ➢ **Внимание к успехам и достижениям работника**, что рассматривается работником как справедливое признание руководителем его заслуг.
Игра на значимых для работника потребностях	➢ **Обращение к лучшим чувствам (**для кого-то это может быть ответственность перед командой, для кого-то - приверженность своей компании или стремление выполнить ранее взятые обязательства**)**. ➢ **Игра на самоуважении.** Руководитель может добиться желательного поведения и отношения к делу его подчиненных, если он указывает работникам, имеющим высокий уровень потребности в самоуважении, пути и способы поддержания/повышения самооценки. ➢ **Игра на амбициях,** когда руководителю удается добиться от подчиненного высоких результатов, стимулируя его стремление быть первым, лучшим и т.д.

Развитие сотрудников	➢ **Обучение работника,** способное в нужном направлении изменить восприятие работником собственной работы, указать новые ориентиры в повышении эффективности своего труда**.** ➢ **Повышение статуса работника** меняет его представление о требованиях к его работе и рабочему поведению, расширяя зону его ответственности и повышая лояльность высшему руководству.
Эмоциональное заражение	➢ **Заразить (увлечь) идеей,** передать подчиненным собственную увлеченность и энтузиазм в отношении решаемых проблем. ➢ **Воодушевить на улучшения в работе,** создать у подчиненных настрой на внесение улучшений в сам процесс выполняемой работ**ы.** ➢ **Увлечь процессом выполняемой работы,** повысить удовлетворенность работника самим процессом выполняемых им профессиональных задач.
Опора на рабочую группу (команду)	➢ **Улучшение психологического климата в группе,** повышающая готовность членов группы к сотрудничеству и взаимопомощи. ➢ **Использование неформального общения** для укрепления положительных эмоциональных связей между членами команды. ➢ **Повышение сплоченности команды** (через совместную деятельность, сплочение против общего врага/конкурента и т.п.), что позволяет повысить ответственность каждого члена за результаты общей деятельности.

Таким образом, мы видим, что арсенал средств воздействия на последователей, которым располагает лидер, не ограничивается лишь призывами, поощрением и наказанием. Конечно, это лишь малая часть возможных средств воздействия, которыми располагает лидер. Чем выше эмоциональная компетентность руководителя, тем выше его способность подобрать те средства, которые будут наиболее действенными в отношении данного сотрудника или данной группы. Гибкость, индивидуальный подход и учет особенностей ситуации – вот залог их эффективного использования при воздействии на мотивацию и поведение других людей.

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ КОМАНДЫ, РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

До настоящего момента мы говорили в основном о мотивации отдельных работников. Но в большинстве организаций работа выполняется группами людей, работающих вместе. Даже если предприятие работает не по бригадному, командному или проектному методу, работники сами образуют неформальные группы. Группы влияют не только на работу отдельных лиц и подразделений, но и на работу всего предприятия в целом. Поэтому руководителям необходимо понять, что такое группы и по каким законам они действуют. Как мотивировать команды к более напряженной работе?

Поскольку сам процесс руководства предполагает способность руководителей наилучшим образом выполнять порученную им работу руками подчиненных, то для того чтобы эта задача была решена наилучшим образом, важно управленческие воздействия максимально ориентировать на создание у подчиненных настроя на сотрудничество и на максимальную самоотдачу в труде. К сожалению, авторитарный подход здесь не всегда хороший помощник.

В этой главе мы рассмотрим методы мотивации группы, используя которые руководители могут повысить отдачу от тех коллективов, которыми они руководят.

Что такое группа

Любую организацию можно рассматривать как сеть взаимодействующих рабочих групп: рабочих коллективов, бригад, команд.

Группа - это два или более человек, чья основная цель - способствовать достижению общей цели путем совместной работы.

В любой организации можно выделить формальные и неформальные группы.

Формальными группами называются объединения людей, специально созданные для достижения конкретных целей и имеющие официальный статус. Примерами формальных групп могут служить бригады, подразделения, отделы, комиссии, проектные группы.

Неформальные группы возникают спонтанно, и людей в них объединяют взаимные симпатии и общие интересы. Примеры неформальных групп: дружеские компании, объединения по интересам и т.п.

Для чего люди объединяются в группы? Наверное, не только потому, что им скучно в одиночестве. Работая в группах, люди могут достичь большего, чем поодиночке. В приведенной ниже таблице приведены положительные итоги деятельности групп с точки зрения индивидуальной и организационной эффективности.

Таблица 16-1

Влияние групп на индивидуальную и групповую эффективность

Влияние групп на организационную эффективность	***Влияние групп на индивидуальную эффективность***
1. Группа может выполнять задания, которые не под силу отдельным работникам. 2. Объединение навыков и способностей, что позволяет решать более сложные задачи и выполнять более трудные задания. 3. Группа дает больше творческих предложений и способна объективно рассматривать больше альтернатив, оценивать несколько позиций или точек зрения. 4. Группа способна осуществлять контроль за поведением работников.	1. Группа дает ощущение защищенности от внешних угроз и безопасности для каждого из своих членов. 2. Группа дает своим членам признание, одобрение, которое организация иногда не может дать им. 3. Группа обеспечивает помощь своим членам в сложных ситуациях. 4. Группа помогает в обучении новым навыкам (особенно новых работников).

Последнее время все чаще вместо слова «группа» используется слово «команда». Под командой при этом понимается такая груп-

па, которую отличает высокий уровень сплоченности и готовности к напряженным усилиям для достижения общей цели. Здесь в полной мере подходит аналогия со спортивной командой, особенно когда речь идет об игровых видах спорта. Конечно, не все команды одинаково успешны в достижении своих целей. Эффективная команда отличается рядом специфических характеристик.

Эффективная команда:

- мотивирована на достижение единой цели**;**

- характеризуется согласованным видением стоящих перед ней задач;

- отличается разделением труда и четким распределением ролей между своими членами;

- характеризуется слаженностью действий и высоким уровнем психологической совместимости;

- имеет признанного всеми членами команды лидера;

- характеризуется устоявшимися и принятыми каждым членом команды нормами и ценностями;

- отличается высокой готовностью к сотрудничеству и эффективному взаимодействию членов группы друг с другом.

Сила команды, несомненно, больше, чем сумма усилий ее отдельных членов. Командный дух, который возникает из командной работы, может стать очень мощным мотивационным фактором. При этом не только усиливается стремление к победе, но и растут внутренние обязательства членов команды, способные положительно отразиться на их результатах. Так, в тех видах спорта, где проводятся эстафеты (плавание, лыжный спорт, легкая атлетика), спортсмены, выступая на своем этапе в составе команды, часто показывают результаты, превышающие их личные рекорды.

Привнесение командного духа в практику работы организации – это достаточно трудная задача.

Говорит Алекс Тротман, Председатель совета директоров и Главный исполнительный директор «Форд мотор компании» с 1993 г. по 1998 г.[93]

«Первое, что вам следует сделать, – создать команду. Я думаю, начать этот процесс не так трудно. Вы отбираете людей, согласившихся взяться за руки, приложить максимум совместных усилий в работе и доверять друг другу. Это первое. И пока вы этого не сделали, не теряйте понапрасну время на составление красивых стратегий и разговоры о прекрасных симфониях, потому что не исполните их, пока все инструменты не будут настроены на совместную игру».

Факторы, влияющие на мотивацию членов рабочей группы

Лидеру важно использовать не только инструменты воздействия на мотивацию отдельных индивидов, но специфические инструменты управления мотивацией группы в целом.

Для успешного управления мотивацией группы руководителю следует сконцентрировать свое внимание на тех вопросах, которые связаны с природой совместной деятельности.

При воздействии на группу важно принимать во внимание те групповые процессы, те психологические факторы, которые определяют поведение ее членов. Формирование благоприятного психологического климата, постановка вдохновляющих целей, повышение сплоченности коллектива –эти методы позволяют не только добиваться более высоких результатов от группы, но и дают возможность эффективно воздействовать на мотивацию каждого ее члена в отдельности.

[93] Нефф Т. Дж., Ситрин Дж. М. Уроки лидеров. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2003, с. 355.

Среди факторов, оказывающих наибольшее влияние на мотивацию членов рабочей группы, можно назвать следующие:

- размер группы;
- наличие общей цели;
- организация работы;
- сплоченность;
- групповые нормы;
- ответственность.

Рассмотрим кратко эти факторы.

Размер группы

Исследования влияния размера группы на ее эффективность в основном связаны с тем влиянием, которое размер группы оказывает на межличностные отношения между членами группы.

Оптимальный размер группы – 5-7 человек. Группы такого размера достаточно велики, чтобы допустить потерю одного из членов, но достаточно малы, чтобы эта потеря могла пройти незамеченной. Если группа должна включать больше 5-7 человек, то в этом случае имеет смысл сформировать несколько подгрупп.

При увеличении размера группы:

1. У членов группы часто слабеет чувство принадлежности к ней. Подобные ощущения могут возникать потому, что с увеличением размера группы взаимодействия между отдельными ее членами становятся реже и формальнее.

2. Общий объем взаимодействий, необходимый для того, чтобы поддерживать всех в курсе дел, делает любые согласованные действия очень сложными для руководителя.

3. Значительная часть членов группы слабо ощущает свой вклад в общий результат.

Возможности непосредственного взаимодействия между членами группы

Эффективность работы группы зависит от того, насколько в ней обеспечены возможности для непосредственных контактов членов группы друг с другом. По мере того, как физическая дистанция, разделяющая работников, возрастает, эффективность группы понижается. Работники могут чувствовать себя одинокими и изолированными, если они вынуждены взаимодействовать только с приборами или станками. Рабочие группы, члены которых могут часто взаимодействовать друг с другом, будут работать более эффективно.

Наличие общей цели

Четкая цель или четко поставленная задача – это одно из важнейших условий высокой групповой мотивации. Но для долговременной мотивации эта цель или задача должны соответствовать интересам людей, входящих в состав группы.

Когда цель, поставленная перед группой, понятна и конкретна, она может поддерживать мотивацию достаточно долго, если члены группы считают эту цель важной. Но если цель с какого-то момента перестает соответствовать устремлениям и потребностям группы, мотивация ее членов может резко снизиться, что повлечет за собой и снижение рабочих результатов.

Поэтому одна из стратегий работы с командой, чья мотивация не устраивает лидера, может состоять в совместном определении целей совместной работы и путей их достижения. Даже если команда выглядит хорошо мотивированной, такая работа никогда не бывает излишней.

Совместная работа управленческой команды по постановке целей позволяет выработать общий язык, помогающий членам команды успешно взаимодействовать даже несмотря на различия в изначальных мнениях и оценках, развивая сотрудничество и укрепляя личные связи. Постановка целей, являясь процессом планирования, вполне оправдывает затраченные на него усилия потому что:

1. Процесс совместной выработки целей объединяет людей. Это дает вам шанс делиться с другими индивидуальными целями и приоритетами, а затем установить различия. Вы получите возможность выработать понимаемый всеми список целей и привлечь остальных к его развитию.

2. Постановка целей позволит членам группы более эффективно использовать свое время. Когда вы лучше понимаете собственные приоритеты, вы можете более осознанно распределить свое время на важные вопросы.

3. Постановка целей устанавливает ясную систему приоритетов для лидера. Если вам ясно, какие программы и какие вопросы являются вашими важнейшими приоритетами, тогда и другим членам команды будет понятнее, как организовать свою работу для решения поставленных задач. Без ясно определенных целей лидеру бывает нелегко разобраться с тем, что следует предпринять при неожиданных изменениях, как во внешней среде, так и внутри самой группы.

4. Совместная работа по определению основных целей рабочей группы и путей их достижения помогает лидеру выработать четкую стратегию достижения намеченных целей.

5. Постановка целей дает лидеру инструмент для оценки. Когда установлены цели и согласованы приоритеты, в его руках оказывается тест, с помощью которого он может измерять, насколько эффективно действуют отдельные члены группы и насколько успешно осуществляется процесс управления командой.

Говорит Роман Петренко, генеральный директор телекомпании СТС[94]

«Я добился четкого понимания того, куда мы идем. В такой ситуации толкаться локтями, мешая достигнуть общей цели, – нонсенс. Очень опасная болезнь коллектива – внутренняя несогласованность. Она возникает,

[94] «Новый Век 2000», март 2002, с. 18-19.

когда организация не понимает, зачем она работает и вообще существует».

Многие люди говорят, что самый «воодушевляющий» опыт командной работы в их жизни почти всегда был связан с каким-то вызовом. Часто команды, не имевшие до этого никаких особых достижений, отвечали на вызов героическими успехами. Вызов сам по себе являлся для них мощным мотиватором.

Говорит Алекс Тротман («Форд Мотор Компани»)[95]

«У нас существует процесс воспитания лидеров под названием «Кэпстоун», начатый три года назад. Мы отбираем 24 человека из лучших руководителей компании и пропускаем их через чистилище в течение 4-5 месяцев, давая почти невыполнимые специальные задания. За эти три года почти каждое такое задание заканчивалось реальными, положительными результатами для «Форд» – изменениями в системе вознаграждения, политике использования активов компании, удовлетворении запросов покупателей и других. Мы объединяем этих людей в группы по 6 человек и говорим: «Вот вам невыполнимая задача, которую мы никак не можем решить. Даем вам четыре-пять месяцев». И они работают над ней, одновременно выполняя основную работу».

Иногда цели группы могут противостоять целям предприятия. С этим явлением мы уже встречались при обсуждении вопроса о групповых нормах в хоторнских исследованиях (глава 2, раздел «Школа человеческих отношений»). В группе могут сложиться такие нормы и традиции, которые не будут способствовать высокой отдаче каждого ее члена, улучшению качества продукции и услуг. Иногда члены группы дружно саботируют решения руководства, и тогда все выгоды, которые организация могла бы получить от командной работы, оборачиваются ей во вред.

[95] Нефф Т. Дж., Ситрин Дж. М. Уроки лидеров. - М.: ООО «Издательство АСТ», 2003, с. 356-357.

Рекомендации для руководителей

Как нейтрализовать группы, действующие в ущерб интересам организации

1. В драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность противостояния.
2. Покажите группе невозможность достижения целей, не приносящих пользы всей организации.
3. Посейте недоверие к тем людям, которые провоцируют группу на неконструктивные или вредные для организации действия (особое внимание при этом обратите на лидера группы).
4. Если группа обладает определенным влиянием на умы остальных членов организации, предпримите меры по дискредитации группы (образуйте «раскольнические» подгруппы, стимулируйте бегство из группы, поощряйте перебежчиков, превратите в перебежчика лидера группы).
5. Ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства.
6. Устраните лидера путем перемещения его на другое место работы либо путем кооптации в руководящий орган.

Организация работы

В первую очередь здесь мы имеем в виду то, что мотивация членов группы в значительной степени зависит от того, насколько хорошо организована ее работа.

1. Справедливость распределения обязанностей между членами группы.

2. Степень обеспеченности членов группы ресурсами, необходимыми для выполнения работы.

3. Информированность членов группы по основным вопросам, связанным с их совместной работой.

4. Система контроля (на мотивацию негативно влияет как ослабленный, так и чрезмерный контроль).

5. Четкость взаимодействия членов группы при выполнении совместной работы.

Вся ответственность за такую организацию работы группы, которая будет положительно влиять на мотивацию ее членов, лежит на руководителе. Его задача - сохранять тесный контакт с членами группы, чтобы своевременно определить негативные тенденции, способные ослабить их мотивацию, для принятия своевременных корректирующих мер.

Определенное влияние на мотивацию членов группы оказывает способность ее членов и к совместному обсуждению проблем, и к совместной выработке решений. Сегодня такая способность все больше востребована, особенно когда мы имеем дело с проектными или целевыми группами, которые создаются организацией для решения за короткое время наиболее важных задач. Ниже приведены правила групповой работы и кодекс поведения участников групповой работы.

Правила групповой работы

Установление регламента. Регламент обычно содержит следующие пункты:

- перечень вопросов, выносимых на обсуждение;

- порядок их следования;

- условия перехода к следующему вопросу;

- условия включения других вопросов;

- порядок предоставления права на выступление;

- время, отводимое на выступление;

- условия предоставления дополнительного времени;

- временные рамки для обсуждения вопросов;

- способ учета мнения меньшинства;

- технология смены ведущего;

- санкции против членов группы (в том числе и ведущего);

- условия выделения окон (пауз) для неформального, неструктурированного обмена мнениями (неформальной дискуссии).

Иногда проблема бывает настолько сложна, что далеко не сразу удается нащупать подходы к ее решению. В этих условиях формализация обсуждения может излишне сковать членов группы. И наоборот. При свободном обмене мнениями, когда можно перебивать друг друга, вставлять реплики, не особенно задумываться о формулировках, зачастую и возникают какие-то идеи, позволяющие в дальнейшем грамотно взяться за задачу.

Кодекс поведения участников групповой работы

1. Слушайте внимательно все выступления. Не перебивайте выступающего.
2. Активно участвуйте в работе группы. Не прячьтесь за спины других. Для хорошего результата важен вклад каждого. Каждый член группы несет ответственность за результаты работы всей группы.
3. Во время своего выступления соблюдайте временной регламент. Четко формулируйте свои мысли. Краткость – сестра таланта.
4. Старайтесь меньше критиковать, а больше работать на дополнение. Если все же приходится критиковать, критика должна быть конструктивной (не указывать на недостатки, а давать предложения по улучшению).

5. Избегайте общих рассуждений. Говорите по сути дела.
6. Будьте доброжелательны.
7. Соблюдайте следующие права членов группы:
   - право высказывать свое мнение;
   - право отстаивать свою точку зрения;
   - право на обдумывание;
   - право на уточнение или пересмотр своей позиции;
   - право на выдвижение нового предложения;
   - право на ошибку.
8. Назначьте секретаря, который будет письменно фиксировать обсуждение.

Сплоченность команды

Сплоченность группы обычно основана на общих интересах ее членов, психологической совместимости и гордости за свою команду.

Для того чтобы рабочая группа могла достичь синергетического эффекта, нужны интенсивные личные контакты между ее участниками. Для этого должны быть созданы соответствующие условия для совместной работы, делового и неформального общения. Только работа на общие цели создает тот дух товарищества, взаимопомощи и эмоциональной поддержки, который отличает командную работу.

Организация **совместной внерабочей деятельности** – мощный инструмент сплочения группы. Подходы к решению этой задачи могут быть разными: организация праздничных мероприятий, походов, «ралли», «веревочные» тренинги, но в любом случае основной целью будет подчеркнуть важность командной работы и доверия друг другу. Многие ведущие компании, понимая важность создания и поддержания командного духа в организации, не жалеют на мероприятия по сплочению команд ни времени, ни сил, ни денег.

Опыт лучших компаний

Развитие навыков командной работы в компании *Evart Glass Plant* (филиал компании *Chrysler*)

Evart Glass Plant – основной поставщик стекол для внедорожников *Jeep Grand Cherokee* фирмы *Chrysler*. В 1994 году, после проведения очередного опроса работников, фирма *Chrysler* потребовала от всех своих заводов улучшения организационной культуры и климата в коллективе. Созданная для этой цели в *Evart Glass* комиссия решила заняться улучшением коммуникаций внутри рабочих команд и между отдельными рабочими командами. Было принято решение о реализации специальной программы по упрочению командного духа для 257 работников компании.

В ходе обучения сотрудники работали не в составе своих привычных групп, а в командах, составленных из сотрудников разных подразделений компании или представителей разных профессиональных групп. Им давались сложные задания, требовавшие координации усилий, высокой сплоченности и стремления победить. Например, одна команда, включавшая водителя вильчатого погрузчика, специалиста по техническому обслуживанию, начальника смены и секретаря, получила задание перебросить каждого члена команды через забор, находящийся под током. Из этого упражнения команда вынесла следующий урок: поддержка и доверие — это необходимые составляющие командной работы.

После выполнения всех упражнений и задач, поставленных перед группой, члены команды собирались вместе, обсуждали впечатления и опыт и сравнивали их с теми проблемами, с которыми им приходится сталкиваться в реальной работе. В итоге, по словам менеджера по работе с персоналом компании, эта программа позволила каждому работнику «познакомиться со специалистами из разных отделов и в дальнейшем не стесняться обращаться друг к другу за помощью, просто

беседовать, совместно решать рабочие проблемы и обмениваться информацией».

Отзывы о тренинге были в основном позитивными; многие работники заявили, что они хотели бы провести его в своих рабочих группах еще раз. Кроме того, служащие практически всех уровней организации сказали, что заметили изменения в отношении людей к работе и коллегам. Например, теперь работники могут отложить свое дело, чтобы помочь коллеге, и больше стремятся к тому, чтобы узнать мнение остальных членов группы по тому или иному вопросу. Один работник финансового отдела подытожил общие впечатления так: «Перед нами развернулась вся концепция командной работы; мы поняли, что нужно работать сообща, а не выполнять только свои функции».

Многие руководители российских компаний сознательно ставят задачу формирования сплоченного коллектива. Например, Роман Петренко, генеральный директор телекомпании СТС, поставил эту задачу сплочения коллектива в качестве приоритетной: «Принимая предложение возглавить СТС, я поставил себе это первой целью. Потребовалось какое-то время, пришло много новых людей. Но сейчас я сплю спокойно, зная, что мой бизнес в хороших руках. Более того, впервые за последние 8 лет я смог спокойно оставить работу на целых две недели и уехать на рождественские каникулы. ... Бизнес не может двигаться вперед, если внутри него есть конфликты. В нашем коллективе они снимаются разными методами. В частности, недавно мы проводили так называемый веревочный курс. Этот метод был придуман в США как раз для формирования сплоченности в коллективе. Он включает много упражнений на командную работу, в том числе экстремальных. Например, человек должен залезть на сосну и броситься вниз, а все остальные – его поймать. Все это делается без страховки. И так далее. Подобные вещи дают колоссальное сплочение команды. Каждый ощущает себя, как говорят альпинисты, в связке. Если один срывается, все остальные его держат. Так должен быть организован и рабочий коллектив. «Веревочный курс» показал, что на СТС работают очень правильные люди.»[96].

[96] «Новый Век 2000», март 2002, с. 18-19.

В «ВымпелКоме» раз в квартал проводятся выездные заседания правления – в других городах или в Подмосковье. На этих заседаниях «мозговому штурму» подвергаются самые серьезные вопросы. Кроме того, все члены правления являются участниками так называемого Talents Committee, «Комитета по талантам», который рассматривает вопросы кадрового резерва, определяет карьерные планы для подчиненных, решает, какие знания им для этого потребуются, как им можно помочь. Обилие коллективных мероприятий и обсуждений очень помогает в формировании команды».

Рекомендации для руководителей

Способы сплочения группы

- Помогите группе испытать общий успех.
- Постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего – к лидеру.
- Развивайте чувство принадлежности к группе, ощущение некой особенности, избранности, укрепляйте это чувство, проводя совместные групповые мероприятия, демонстрируя больший потенциал, новые возможности в решении проблем, открывающиеся в совместной работе.
- Позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, реализовала стремление к уважению, самоуважению, к престижу.
- Поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед нею задач.

Усилению групповой сплоченности способствуют следующие условия:

1. Задание оценивается группой как очень трудное, интересное и увлекательное. В этой ситуации члены группы воспринимают свой вклад в решение проблемы как уникальный и незаменимый.

2. Внешнее стимулирование включает особое поощрение развития групповой сплоченности и оказания взаимной поддержки.

Внешнее стимулирование (поощрение или наказание) обладает особой ценностью для членов группы.

Однако следует очень внимательно отслеживать, чтобы мероприятия по командообразованию не превращались в простой отдых от работы и развлечение для сотрудников. Часто, когда спрашиваешь отзывы людей о таких тренингах, приходится слышать: «Было весело», «Было здорово», а на вопрос: «А что это дало для работы?» слышим: «Не знаю, наверное это как-то воздействует на мое подсознание».

Рекомендации для руководителей

Условия высокой отдачи от мероприятий, направленных на повышение групповой сплоченности

1) задание непосредственно связано с интересами многих членов группы, а проблема, решению которой посвящено задание, касается всех;

2) для принятия оптимального решения по проблеме необходим большой объем разнообразной информации, к поиску которой подключены члены группы;

3) эффективность выполнения задания зависит от компетентности и взаимосвязанной деятельности членов группы;

4) члены группы понимают целесообразность групповой работы и ценят взаимодополняющие способности друг друга;

5) группа имеет опыт совместной деятельности и проявляет большой интерес к развитию взаимодействия, а условия позволяют решить проблему совместными усилиями.

Групповые нормы

Групповые нормы определяют рабочее поведение и отношение членов группы к своему труду и к своей организации. Будучи важным механизмом социального контроля, групповые нормы опре-

деляют поведение членов группы и через это - эффективность совместной деятельности.

В каждой организации, в каждом отделе и в каждой рабочей группе существует множество норм. Нормы могут быть позитивными и негативными, полезными и вредными, эффективными и неэффективными. В табл. 16-2 представлены примеры «полезных» и «вредных» групповых норм, определяющих отношение сотрудников к разным сторонам работы в компании.

Таблица 16-2

Примеры позитивных и негативных норм

	Позитивная норма	***Негативная норма***
1. Гордость за компанию	Члены группы стоят на стороне компании, если ее незаслуженно критикуют	Членам группы безразличны проблемы компании
2. Производительность/высокое качество	Члены группы стараются работать лучше, даже если дела идут хорошо	Члены группы удовлетворяются приемлемым минимумом работы
3. Командная работа/ общение	Члены группы выслушивают мнения других и спрашивают мнение других членов группы	Члены группы преимущественно обсуждают других людей за их спиной и не интересуются противоположными мнениями
4. Лидерство	Члены группы просят лидера о помощи, когда нуждаются в ней	Члены группы скрывают свои проблемы и избегают руководства
5. Прибыльность/ эффективность вложений	Члены группы нацелены на повышение прибыльности и эффективности вложений	Членам группы безразлична прибыль - это “не наша забота”

6. Отношения коллегиальности	Члены группы отказываются от доминирования друг над другом	Членов группы не волнуют ощущения других людей
7. Отношение к клиенту/заказчику	Члены группы считают, что заказчик - это первое лицо	Члены группы безразлично относятся к удовлетворению потребностей клиента
8. Честность и надежность	Члены группы не допускают подтасовок и снижения надежности	Членам группы безразличны подтасовки и надежность
9. Обучение и развитие	Членов группы заботит обучение и развитие	Члены группы говорят об обучении и развитии, но не воспринимают это всерьез
10. Нововведения	Члены группы постоянно ищут новые пути для улучшения работы	У членов группы нет новых идей

Исследования подтверждают, что рабочие группы, подразделения и даже целые предприятия, в которых преобладают позитивные нормы, являются более эффективными, чем группы, подразделения и предприятия, где нормой является безразличие к своей организации, негативное отношение к руководству или наплевательское отношение к работе. Поэтому руководителям не следует жалеть времен и сил на то, чтобы культивировать в своей команде такие групповые нормы, которые способствуют повышению групповой эффективности. То давление, которое они оказывают на поведение членов группы, настолько велико, что это позволяет отнести групповые нормы к числу важнейших мотивационных факторов.

Ответственность

Ответственность за определенный участок работы стимулирует мотивацию не только отдельных индивидов, но и всей рабочей группы. Ответственность является долгосрочным инструментом мотивации групп.

Что повышает ответственность каждого члена группы за общий результат?

1. Востребованность результатов работы.

2. Осознание членами группы важности и ответственности выполняемой работы.

3. Заинтересованность членов группы в конечном результате.

4. Участие членов команды в процессе подготовки решения.

5. Регулярность подведения итогов.

6. Информированность членов группы по наиболее важным для них вопросам.

Однако высокая ответственность может демотивировать, если последствия ошибки или неудачи слишком велики. Например, если организация придерживается традиции наказания за допущенные ошибки, то ответственность рассматривается скорее негативно. В краткосрочной перспективе результаты могут быть хорошими (вспомним, что страх также является мотиватором), но долгосрочная мотивация будет страдать. Трудно поддерживать высокий уровень эффективности, когда энергия сдерживается страхом.

Что убивает мотивацию членов группы

Снижение мотивации членов рабочей группы может быть вызвано отсутствием возможности для удовлетворения наиболее значимых для них потребностей. Однако отрицательно действо-

вать на мотивацию членов группы могут и факторы, которые являются производными от социально-психологических процессов, проходящих в группе.

Свой демотивирующий вклад вносят и ошибки со стороны руководителя. Среди чаще всего встречающихся ошибок, способных негативно повлиять мотивацию членов группы, можно назвать следующие:

1. Ошибки в комплектовании группы, когда в состав группы принимаются новые члены лишь на основании их профессиональных и деловых качеств, без учета их психологической совместимости с другими членами группы и способности воспринять те ценности и приоритеты, которые разделяются большинством членов группы.

2. Действия руководителя, препятствующие установлению дружеских, неформальных отношений между членами группы или нарушающие дружескую атмосферу в группе.

3. Ситуация неопределенности, когда руководитель своевременно не дает членам группы нужной информации, оставляя достаточно свободы для самых неблагоприятных для мотивации группы предположений и слухов.

4. Расплывчатые цели или отсутствие целей в работе группы резко снижает готовность членов группы к совместной работе, снижает у них желание к длительной работе в составе группы.

5. Неспособность руководителя сформулировать и довести до членов группы цели работы в максимально привлекательном для них виде.

6. Руководитель слишком редко использует для мотивации членов группы награды, поощрения, редко дает членам группы положительную обратную связь.

7. В группе не устанавливаются четкие правила, определяющие требования к каждому члену группы. Это может вести к потенци-

альным конфликтам между более организованными, ответственными и более «совестливыми» членами группы и теми, кто менее организован и имеет более низкий уровень трудовой морали.

8. Неспособность руководителя должным образом защищать интересы группы. Это может касаться отношений с вышестоящим руководством и с представителями других групп.

9. Действия руководителя, наносящие урон статусу, престижу группы как в пределах организации, так и вне ее.

10. Ситуация, когда руководитель имеет в коллективе «любимчиков», которые, по сравнению с другими членами группы, могут пользоваться особыми льготами или преимуществами.

11. Ошибки, связанные с распределением работы, перегрузка одних членов группы и недостаточная рабочая нагрузка других.

12. Неспособность достаточно быстро разрешать конфликты, возникающие между членами группы или между группой и руководителем. Затянувшиеся конфликты способны одинаково негативно влиять и на психологический климат, на сплоченность группы, и на приверженность группе ее членов.

Рекомендации для руководителей

Говорить «мы», а не «я». Привычка говорить «мы» отличает эффективных лидеров от неэффективных, чаще склонных говорить «я».

Проявляйте гибкость при определении целей и средств их достижения

1. Поиск возможностей.
2. Экспериментирование и риск.

Помогайте работать другим

3. Развивайте сотрудничество.
4. Планируйте маленькие победы.
5. Подавайте пример.

6. Признавайте индивидуальный вклад в общее дело.
7. Празднуйте достижения команды.

Мотивация членов управленческой команды

Лидеру невозможно поддерживать энтузиазм и настрой на достижение высоких результатов в совместной деятельности членов возглавляемой им команды, если он не уделяет внимания тем проблемам, которые способны негативно повлиять на уровень их мотивации. Среди наиболее важных проблем, способных оказать влияние на мотивацию членов управленческих команд, можно выделить следующие.

1. Недостатки в организации работы управленческой команды.

2. Неопределенность целей, стоящих перед управленческой командой.

3. Недостаточное понимание руководителями целей, стоящих перед организацией.

4. Плохие возможности для общения, обмена информацией между руководителями.

5. Недостаток взаимопонимания между отдельным руководителями.

6. Неэффективная система стимулирования работы руководителей.

7. Отсутствие у отдельных руководителей возможности принимать участие в подготовке и обсуждении решений, принимаемых управленческой командой.

8. Негативный прошлый опыт работы в составе управленческой команды.

9. Отсутствие четкости при подведении итогов выполненных работ и анализа причин срывов в реализации намеченного.

10. Неблагоприятная атмосфера во время проведения совещаний управленческой команды (неумение слушать друг друга, обсуждение вопросов на повышенных тонах и др.).

Работа, направленная на повышение эффективности деятельности управленческой команды организации, не может ограничиться какими-то разовыми акциями. Эта работа потребует принятия достаточно широкого комплекса мер. Среди наиболее эффективных средств, способствующих развитию управленческой команды, развитию командных методов управления, следует выделить различные формы привлечения руководящего состава организации к решению наиболее важных организационных проблем, к разработке программ реформирования организации. Часто это бывает невозможно без внесения соответствующих изменений в организационную культуру: "насаждение" ценностей и норм, связанных с командными методами работы, расширением полномочий руководителей, повышение уровня доверия к управленческим решениям и др.

Одним из наиболее действенных средств повышения эффективности работы управленческой команды, которым все чаще пользуются российские организации, является проведение 3-5-дневных семинаров для руководящего состава с полным отрывом от работы (часто такие семинары проводятся в домах отдыха, пансионатах и др.). На этих семинарах руководители не только расширяют свои знания в сфере управления, но и анализируют проблемы организации, уточняют организационные цели, разрабатывают конкретные шаги по их достижению. В рамках таких семинаров в добавление к тем шагам, которые предпринимаются по прояснению целей и приоритетов в работе управленческой команды, что несомненно важно для успешной совместной работы руководителей, используется достаточно много психологических процедур, направленных на повышение уровня групповой сплоченности и готовности к сотрудничеству между членами управленческой команды.

Напряженная совместная работа управленческой команды в ходе семинаров (иногда с 9 утра до 11 вечера ежедневно) позволяет руководителям выработать общий взгляд на проблемы развития предприятия, развивает сотрудничество и укрепляет личные связи.

Процесс планирования и постановки целей, в котором принимают участие члены управленческой команды, вполне оправдывает затраченные на него усилия, поскольку:

- процесс совместной выработки целей позволяет организации выработать список целей, понимаемый всеми руководителями, и привлечь к его дальнейшему совершенствованию остальных работников;

- участие руководителей в процессе постановки и уточнения целей организации позволяет им лучше понять как организационные, так и собственные приоритеты;

- более широкое представительство руководящего состава в процессе выработки организационных целей, приоритетов, стратегии развития помогает высшему руководству повысить качество принимаемых решений;

- личное участие руководителей в процессе выработки организационных целей, повышая их личную приверженность этим целям, позволяет им не только более эффективно организовывать работу их подчиненных, но и более успешно взаимодействовать с другими руководителями, с клиентами и с партнерами при реализации намеченного;

- участие руководителей в процессе выработки организационных целей, кроме всего прочего, дает руководителям инструмент для оценки своих достижений;

- сформулированные цели и согласованные приоритеты помогают оценить, насколько эффективно в организации осуществляется процесс управления.

Проведение семинаров с участием высшего и среднего уровня руководства организации - это лишь первый шаг на пути повышения эффективности работы управленческой команды. Сегодня этот шаг сделали уже сотни российских предприятий, пригласившие для этого внешних консультантов. Однако на этом нельзя останавливаться. Для достижения устойчивых успехов необходима кропотливая работа и четкое понимание тех препятствий, которые мешают управленческой команде раскрыть свой потенциал для достижения организационных целей.

Когда мы говорим о важности использования человеческих ресурсов организации для победы в конкурентной борьбе, для успешного достижения намеченных целей, важно понимать, что управленческая команда - это наиболее ценная составная часть имеющихся в распоряжении организации человеческих ресурсов, тот передовой отряд, который ведет за собой всех остальных. Поэтому важно сделать все необходимое для ее эффективной работы.

Умение руководителя стать «архитектором побед» той команды подчиненных, которую он возглавляет или тех команд, которые находятся под его руководством, требует от него ясного понимания путей эффективного воздействия на мотивацию людей, составляющих эти команды.

Рекомендации для руководителей

Принципы мотивации команд

- Для того чтобы успешно мотивировать других, необходимо быть *мотивированным самому.* Мотивация подобна вирусу — она заражает.
- Наша целеустремленность, энтузиазм, преданность делу, настойчивость в достижении намеченных целей и стойкость перед лицом трудностей — вот основа эффективного лидерства. Древняя китайская мудрость:"Если не можешь делать то, что любишь, научись любить то, что делаешь".
- «Не бывает плохих солдат, бывают плохие генералы». В большей степени вина за неудачи и плохую

работу подчиненных лежит на их непосредственном начальнике.

- **Ваша личная мотивация, связанная с достижением намеченной цели, зависит от многих факторов – от других людей, участвующих вместе с вами в работе, от особенностей выполняемой вами задачи и от ситуации, в которой выполняется работа.**

* * *

Подводя итог рассмотрению темы «мотивация и лидерство», следует еще раз подчеркнуть, что способность руководителя успешно воодушевлять, настраивать подчиненных на хорошую самоотверженную работу нельзя свести лишь к вопросам оплаты труда. Понимание людей, способность расположить подчиненных к себе, разбудить в них энтузиазм – это не только талант, с которым надо родиться, но и результат целенаправленной работы. Профессионализм руководителя определяется не только специальными знаниями в своей деятельности (производство, финансы, услуги, транспорт, продажи), но и умением добиться от подчиненных максимально высоких рабочих результатов. Это возможно только в том случае, если руководитель способен эффективно воздействовать на их мотивацию, то есть вызывать у них искреннее желание напряженно трудиться для выполнения поставленных задач.

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Ситуация для анализа

Как создать приверженность (часть I)[97]

Роберт Фрей - владелец *Cin-Made* — небольшого предприятия по производству упаковочных материалов, расположенного в го-

[97] Лидерство/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2006, с. 183-186.

роде Цинциннати. Фрей вместе со своим партнером приобрел эту компанию в 1984 году, и поначалу у него установились антагонистические и даже враждебные отношения с сотрудниками. Он считал их всех тупыми и не скрывал своего мнения, публично заявляя, что их работу способен выполнить даже ребенок.

После того как Фрей лишил работников ежегодного повышения зарплаты, они объявили забастовку, но все же в конце концов были вынуждены отступить. Теперь уже Фрей не соглашался принять их обратно до тех пор, пока все сотрудники не согласились на укороченный отпуск и сокращение зарплаты на 12,5%.

Измученные и униженные люди испытывали к Фрею откровенную ненависть. Да, он выиграл эту войну с собственными сотрудниками, но наградой ему была фабрика, полная угрюмых, озлобленных работников, готовых подавать жалобы по любому поводу, при мельчайшем нарушении работодателем условий трудового договора, который он заставил их подписать.

Почему у Роберта Фрея возникла конфронтация с подчиненными? Была ли, по вашему мнению, возможность избежать этой конфронтации?

Дайте свои предложения по исправлению положения.

Ко второй части кейса переходите только после того, как вы дадите ответы на эти вопросы.

Как создать приверженность (часть II)

Фрей вскоре и сам понял, что, даже если меры по сокращению издержек и были необходимы, сама манера их осуществления продемонстрировала его заносчивость, своеволие и недальновидность. К тому же он устал от бессонных ночей, когда его не оставляли мысли о том, удастся ли компании все-таки выжить. Фрей хотел, чтобы часть этого беспокойства взяли на себя подчиненные, и ради этого был готов на все. Он решил передать часть обязаннос-

тей и прибыли своим подчиненным. Однако те не сказали ему за это «спасибо». Мало того, они просто отказались от этих «благ». Сотрудники не хотели иметь ничего общего с руководством компанией, их не привлекало самоуправление, пусть даже оно и действительно означало щедрое распределение прибыли (в чем они сильно сомневались).

Забастовка научила Фрея, что пренебрежительно относиться к работникам нельзя. На самом деле их производственные обязанности были далеко не так просты: в этом он смог убедиться на собственном опыте, когда попробовал выполнять какие-то задачи сам и понял, что ему не хватает знаний, касающихся оборудования, продуктов и потребителей. Пусть в прошлом он и совершал ошибки, но теперь Фрей был полон решимости исправить положение, а также завоевать доверие и заинтересованность персонала. Он стал консультироваться с сотрудниками, признавая их компетентность как специалистов, начал проводить ежемесячные «планерки», чтобы четко информировать их о текущей финансовой ситуации. Кроме того, Фрей приступил к изучению существующих систем участия персонала в прибылях. К тому времени, когда со дня подписания нового трудового договора минул год, бизнес уже снова шел в гору, а работники стали получать зарплату почти в том же объеме, что до снижения. Ближе к концу второго, и последнего, года действия договора Фрей объявил, что оплата труда теперь полностью восстанавливается на прежнем уровне, и одновременно внедрил в компании систему участия в прибылях, согласно которой 30% прибыли до уплаты налогов распределялось среди сотрудников, причем половина из этой суммы предназначалась рабочим-почасовикам. Чтобы добавить новой системе убедительности, Фрей заявил о намерении открыть бухгалтерские книги для доступа профсоюзных инспекторов и аудиторов.

Многие, если не большинство рабочих-почасовиков воспротивились этой инициативе. Дополнительная ответственность была им ни к чему. Они не хотели никаких изменений: пусть Фрей оставит эту прибыль себе. Конечно, почасовики не возражали против повышения зарплаты, но им были нужны гарантии, а не риск. Фрей оставался непреклонным и шел напролом. Новые обязанности он поручал самым достойным людям и обеспечивал им соответству-

ющее вознаграждение. Фрей нашел одного заводского менеджера, который сумел уговорить сотрудников подтянуть свои знания по математике и статистическому анализу технологических процессов. Согласно его распоряжению, овладение новыми знаниями и навыками стало теперь условием для повышения по службе. Но он наотрез отказался повышать зарплату всем подряд, за исключением восстановления той части жалованья, которой сотрудники лишились, когда нужно было возвращать компанию к жизни.

Фрей был уверен, что напряженность в отношениях с подчиненными не исчезнет до тех пор, пока им не удастся разделить заинтересованность руководства в успехе фирмы. Поэтому он стремился объяснить подчиненным, откуда берутся их зарплаты, и хотел, чтобы они уяснили разницу между ее повышением и другими направлениями использования прибыли. Фрей был за то, чтобы его сотрудники зарабатывали больше денег, чем раньше, но лишь при условии, что дополнительные выплаты будут обеспечиваться за счет увеличения прибыли: работники должны разделить с ним риск и взять на себя больше ответственности.

Фрей сделал два публичных заявления: «Я не намерен быть владельцем компании, у которой антагонистические отношения с сотрудниками» и «Участие работников в управлении организацией будет играть важную роль в менеджменте». Всякий раз, когда кто-нибудь отказывался принимать участие в принятии решений или говорил: «Это не мое дело», Фрей выходил из себя. На ежемесячных совещаниях он теперь делился с подчиненными все более сложной информацией: они вместе давали перспективную оценку прибыли и анализировали числовые показатели вроде процента брака и производительности (то есть рассматривали те сферы, которые находились под непосредственным контролем заводских работников).

Фрей встречался с профсоюзными лидерами, пытался доходчиво объяснить им свою политику и клялся, что не собирается посягать на их профессиональные интересы. Он не обращал внимания на возмущение, как должное принимал критику, неустанно делегировал полномочия и даже изо всех сил старался внимательно слушать подчиненных и относиться к ним с уважением, и в результате

некоторым из них стал нравиться. Многие теперь поддерживали его идеи. Почти всех сотрудников ему удалось убедить, что они могут доверять его словам. Он терпеливо растолковывал им свои намерения, учил и учился сам, упорно добивался изменений и не желал слушать отказов.

Постепенно, по прошествии нескольких лет, эта борьба начала давать результаты. Возросла прибыль (ее доля, выплачиваемая сотрудникам, в среднем за четыре года обеспечивала повышение зарплаты на 36%), производительность труда повысилась на 30%, невыход на работу по неуважительной причине был теперь чем-то исключительным, а количество жалоб снизилось до одной-двух в год. Особенно большое значение для Фрея имело то, что сотрудники теперь понимали связь между их доходом и инициативой. Сегодня они сами занимаются долгосрочным планированием и управлением персоналом, заботятся о материалах и оборудовании, производственных циклах, упаковке и доставке. Пожалуй, больше всего Фрея радует то, что многие из его подчиненных, наверное, не спят ночами и все думают об эффективности работы компании.

Составьте список всех рычагов, которые использовал Фрей, чтобы завоевать доверие работников. Сравните его со своими предложениями.

Ситуация для анализа

Этот случай произошел в Центре вооружений в Форт Нокс (США).

В танковом звене появился новый командир – выпускник военной академии с высокомерной манерой общения, высоким самомнением и низким мнением о своих подчиненных, хотя до этого команда была на хорошем счету. Он заставлял солдат подолгу работать, постоянно находил поводы для наказаний и никогда не

хвалил. Однако эти методы не сработали: результаты звена упали и командир, которого солдаты прозвали «Наполеончик», начал наказывать и заставлять своих подчиненных работать еще больше.

Предметом его особой гордости была комната отдыха, в которой стоял теннисный стол, журнальные столики и кресла. Большую часть времени комната не использовалась, тем не менее «Наполеончик» требовал, чтобы полы там натирались ежедневно. Когда чаша терпения солдат переполнилась, они как-то ночью вынесли из комнаты отдыха все: стулья, теннисный стол, журнальные столики и другую мебель (административную и финансовую ответственность за это имущество нес «Наполеончик») – и утопили их в реке. «Наполеончик» не сделал выводов из этого урока и лишь усилил свои попытки наведения порядка.

В это время звено должно было быть переброшено в Европу. После того как все снаряжение было подготовлено к отправке, члены экипажа незаметно проникли в зону погрузки и изменили серийный номер на одном из танков, находившихся под командованием «Наполеончика». В результате танк был направлен в другое подразделение в Западную Германию. «Наполеончику» надлежало выплатить 1,3 млн. долларов. Этот случай наконец убедил его в том, что он делает что-то не так.

Почему возникло такое противодействие?
Как его можно преодолеть?

Ситуация для анализа[98]

Этот инцидент произошел в крупной компьютерной компании. После целого ряда лет посредственной работы подразделение по производству персональных компьютеров стало наконец подавать признаки жизни. Специалисты по аппаратному обеспечению со-

[98] Лидерство/ Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2006, с. 237-238.

здали серию персональных компьютеров с конкурентоспособной ценой. Группа по разработке программного обеспечения, входящая в состав другого подразделения, заключила перспективное соглашение с крупнейшими покупателями этой продукции. Еще одна группа по разработке программного обеспечения, на этот раз из нашего подразделения, выпустила сетевой продукт, обладающий высоким рыночным потенциалом.

Для продвижения этих новых продуктов на рынок руководители каждой группы обратились к директору по маркетингу подразделения, занимающегося производством персональных компьютеров, с просьбой выделить дополнительный персонал для помощи в маркетинговых мероприятиях. Если бы директор мыслила прагматично, то, наверное, направила бы в каждую группу по несколько ключевых специалистов. Однако на эту просьбу она ответила отказом, потому что не хотела отвлекать сотрудников от первоочередной, на ее взгляд, задачи — повышения эффективности работы отдела маркетинга в целом.

Для достижения своей цели директор по маркетингу наняла внутренних и внешних консультантов, чтобы они дали ход формальной процедуре стратегического планирования. Желая наделить своих подчиненных полномочиями и поддержать в коллективе дух причастности к общему делу, она провела ряд выездных тренингов, посвященных сплочению команды и развитию умения открыто высказывать свое мнение.

В итоге руководители подразделений обратились к вице-президенту подразделения. Тот вмешался и расформировал отдел маркетинга. Он распределил самых талантливых подчиненных бывшего директора по трем нуждавшимся в их помощи группам, а директору по маркетингу оставил только минимальный штат.

Какие ошибки в использовании принципов командной работы вы можете указать в действиях директора по маркетингу? Значит ли это, что командный подход в данном случае неприменим? Обоснуйте свой ответ.

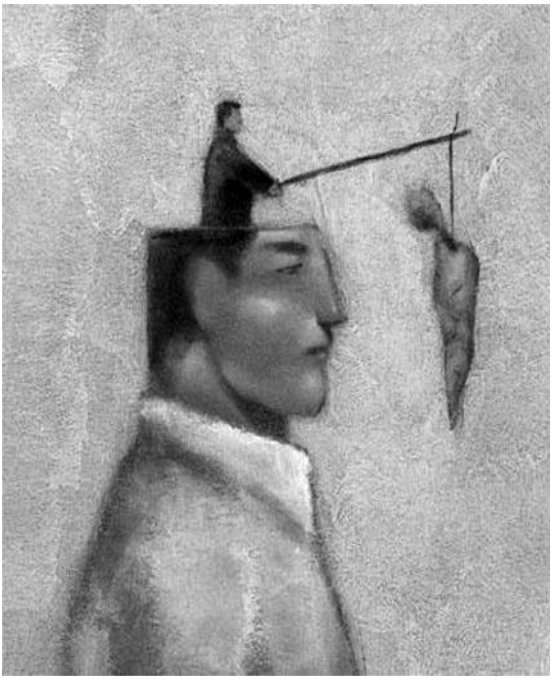
ГЛАВА 16. ЭФФЕКТИВНАЯ САМОМОТИВАЦИЯ

Итак, мы рассмотрели все многообразие вопросов, связанных с ситуацией, когда надо мотивировать других людей, однако у нас остался еще один вопрос, на который следует дать ответ, – как мотивировать себя.

Каждому, наверное, приходилось время от времени ругать себя за лень, несобранность, неорганизованность, отсутствие воли и низкую самодисциплину. То мы не можем себя заставить взяться за какую-то работу, хотя знаем, что это очень важно и нужно для нас. То бросаем дело на полпути. Халтурим, откладываем на завтра, разбрасываемся, постоянно отвлекаемся на посторонние вещи – это далеко не полный список проблем с собственной мотивацией.

Конечно же, мы всегда объясняем себе и другим, почему мы не сделали или не можем сделать вовремя то-то и то-то. Или у нас есть более важные дела, то есть более срочные дела, или нет желания, или нет сил, или футбол по телевизору, или шашлычок с приятелями – ну, сами знаете, мы мастерски умеем найти оправдание, почему мы откладываем или не делаем в срок то, что должны делать.

Откуда можно взять силы для того, чтобы побуждать самого себя к напряженной работе, к тому, чтобы упорно трудиться и достигать намеченное? На этот и некоторые другие вопросы, связанные с собственной мотивацией, мы дадим ответы в этой главе.



Что дает нам овладение навыками самомотивации?

- развитие в себе черт характера, ведущих к успеху (решительность, уверенность в себе);
- повышение своего личного и рабочего потенциала;
- преодоление сомнений и нерешительности;
- преодоление внутреннего консерватизма, боязни перемен;
- сокращение количества стрессов, преследующих вас в жизни.

Человек, эффективно использующий приемы самомотивации, часто завоевывает репутацию решительного и напористого. Однако только ему одному известно, какой ценой дается эта решительность и напористость. Все начинается с того отношения, которое формируется у человека к окружающей его действительности и другим людям, с отношения к самому себе.

КОНСТРУКТИВНЫЕ УСТАНОВКИ

На сегодня стал уже общим достоянием обширный опыт людей, которые достигли значительных успехов в бизнесе, и анализ показывает, что добиваются этого они, как правило, именно за счет способности мотивировать себя на энергичные действия в нужном направлении. Как сказал канадский юморист Стивен Лекок: «Я очень верю в удачу, и чем напряженнее я работаю, тем удачливее я становлюсь».

Конструктивное отношение к действительности начинается с четкого представления того, что каждый человек в конечном сам счете отвечает за все, что происходит в его жизни. Если в жизни случаются неудачи или внешние обстоятельства складываются неблагоприятно, то человек с конструктивными установками не сетует на них, а стремится определить, чем же эти неприятности могут быть для него полезны, чему они его учат, что следует изменить в своем отношении к людям, в своих подходах к работе. Каждая ошибка, каждая неудача может стать шагом вперед, если делать из нее правильные выводы.

Я никогда не падаю духом, потому что каждая неудачная попытка является для меня еще одним шагом вперед.
Томас Эдисон

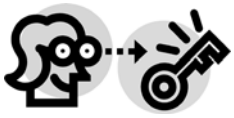
Успех и признание приходят лишь к тем, кто готов к напряженному труду, к тем, кто знает, какую цену надо заплатить за достижение нужного результата, и готов к напряженной работе.

Оцените себя

Мотивированы ли вы?

	Да	Нет
Испытываете ли вы эмоциональный подъем, занимаясь любимым делом?	❑	❑

Можете ли вы сказать, что ваше отношение к работе вполне согласуется с такими понятиями, как «энтузиазм» и «преданность делу»?	❑	❑
Когда дела идут плохо, склонны ли вы брать полную ответственность за это на себя и не обвинять других?	❑	❑
Можете ли вы утверждать, что своей работой и своим отношением к делу показываете хороший пример другим?	❑	❑
Можете ли вы утверждать, что предпринимаете целенаправленные и настойчивые усилия для поддержания высокой мотивации к хорошей работе у ваших подчиненных?	❑	❑
Знаете ли вы разницу между усилиями, направленными на мотивирование других, и попытками манипулировать другими?	❑	❑
Часто ли вы испытываете побуждение к тому, чтобы своими действиями или отношением к делу подать пример другим?	❑	❑
Готовы ли вы к дополнительным усилиям, если достижение намеченного сталкивается с неожиданными трудностями?	❑	❑
Уверены ли вы, что ваша работа соответствует вашим интересам и способностям?	❑	❑



Ключ к тесту

Чем больше у вас ответов «Да» на приведенные выше вопросы, тем выше ваша способность поддерживать на должном уровне собственную мотивацию, занимаясь самыми разными делами. Преобладание отрицательных ответов указывает на наличие серьезных проблем в сфере самомотивации.

Повышение уверенности в себе

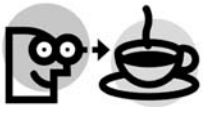
Эффективно мотивировать себя на выполнение определенной работы легко, если вы уверены в положительном исходе. А если

нет? Как мотивировать себя пройти по узкой доске на высоте 10 метров над землей, если вы не уверены в своих силах? Канатоходцы без труда бегают по канату и на значительно большей высоте, но они уверены в том, что это им по силам. Поэтому для того, чтобы успешно мотивировать себя на «подвиги», какой бы сферы деятельности они ни касались, надо укреплять уверенность в собственной способности добиться успеха, справиться с той работой, что намечена. Для развития уверенности в себе человечество еще не придумало лучшего способа, чем тренировка. Если вы в какой-то сфере деятельности не уверены в себе – будь то публичное выступление или вождение автомобиля – тренируйтесь.

Развивайте способность к позитивному мышлению

Энергия, которая вам требуется для решения тех проблем, с которыми вы сталкиваетесь на работе и вне ее, не возникает ниоткуда. Ее источник вы находите либо в себе, либо в других людях. Чем больше вы общаетесь с людьми, настроенными на победу, на успех в делах, людей, которые из трудностей и неприятностей всегда готовы извлечь максимальную выгоду для себя, тем больше энергии вы получаете от такого общения. Пессимисты, неудачники, люди, склонные искать оправдание своему бездействию в происках врагов или в неблагоприятных обстоятельствах, наоборот, скорее забирают вашу энергию. Чем меньше вы будете общаться с людьми такого сорта, тем лучше.

Позитивное мышление поможет вам любую неудачу или трудность в достижении намеченной цели рассматривать как источник дополнительной энергии и как важную подсказку, приближающую вас к победе.



Анекдот в тему

Два часа ночи. Женщина снимает трубку. Звонит ее дочь, она в истерике:

– Мама! Я схожу с ума! Уже два часа, а мужа нет дома! Он, наверное, завел любовницу!

– Доченька, нельзя иметь такие негативные установки. Надо думать о чем-нибудь хорошем. Может быть, он попал под машину и лежит сейчас в реанимации или в морге...

Не концентрируйтесь на неудачах

Как футболисту, которому некогда думать о толпах болельщиков, потому что надо сконцентрироваться на игре, вам надо сосредоточиться на тех шагах, которые приведут вас к успеху. Возможно, боязнь неудачи мешает вам взяться за работу, однако надо постоянно помнить, что упорная работа – это единственный способ добиться успеха.

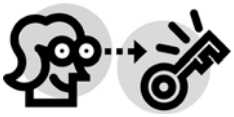
Важнейшая основа активности, решительности, настойчивости в достижении намеченного – это уверенность человека в себе, в своих силах. Только представление о самом себе, самооценка и воображение устанавливают границы того, чего вы можете и чего не можете достичь, – зону возможного. Расширяя представление о самом себе, вы раздвигаете пределы реализации своих талантов и возможностей.

Оцените себя

Насколько вы уверены в себе?

	Да	Нет
1. Знаете ли вы свои сильные и слабые стороны?		
2. Есть ли у вас ясные принципы, которых вы придерживаетесь в жизни?		
3. Нравится ли вам, как вы выглядите?		
4. Нравится ли вам общаться с незнакомыми людьми?		
5. Производите ли вы впечатление человека, уверенного в себе?		

6. Способны ли вы длительно поддерживать высокий уровень собственной мотивации при движении к намеченной цели?		
7. Можете ли вы контролировать свое состояние в стрессовых ситуациях?		
8. Можете ли вы сказать, что большинство коллег по работе относятся к вам с уважением?		
9. Способны ли вы чувствовать себя уверенно, отказывая другим людям в их просьбе?		
10. Можете ли вы сказать, что в большинстве случаев вы удовлетворены своими действиями и принимаемыми решениями?		
11. Вам нравится ваш собственный голос?		
12. Отличает ли вас умение эффективно влиять на других людей?		
13. Можете ли вы сформулировать, какие люди и почему вам не нравятся?		
14. Помогает ли вам при общении с другими людьми использование жестикуляции?		
15. Можете ли вы сказать, что в большинстве случаев производите благоприятное впечатление на других людей?		



Ключ к тесту

Ответы «Да» на вопросы 1,2,6,10 и 13 показывают степень развития у вас способности **уверенно принимать решения.**

Ответы «Да» на вопросы 4,7,9,11,12 оценивают вашу способность **уверенно общаться с другими людьми**.

Ответы «Да» на вопросы 3,5,8,14 и 15 оценивают вашу **способность производить благоприятное впечатление на других людей.**

Если все же у вас остаются трудности с тем, чтобы усадить себя за работу, действуйте в соответствии со следующими двумя правилами.

1. Начинайте с чего угодно. Если вы не можете начать с начала, начните с того, с чего можете. Главное начать. Сами наши действия, первые шаги, предпринятые для решения проблемы, способны выполнить роль стартера, запускающего работу двигателя. Начав работу, мы втягиваемся в процесс ее выполнения. А стремление довести начатое до конца, присущее каждому человеку, – это еще один источник мотивации.

2. Приступайте в любом случае! Не позволяйте себе ждать вдохновения или настроения, считайте, что эта работа ждать не может. Берите пример с человека, который решил прыгнуть с вышки в воду. Чем дольше он будет колебаться и примериваться, тем сложнее ему будет решиться на прыжок.

В основе уверенности в себе лежит ваша самооценка. Насколько вы нравитесь самому себе? Представляете ли вы себя человеком, который уверен в своих силах и готов справиться с любыми трудностями, которые встретятся на пути достижения намеченных целей, или вы склонны воспринимать себя как неудачника, на которого неприятности сыплются как из рога изобилия?

Важнейшим проявлением уверенности в себе, наполняющей человека энергией для активных действий, является чувство личной ответственности за все, что происходит с ним в этой жизни. Не родители, не начальник, не коллеги, а именно я являюсь главным источником и своих побед, и своих поражений. Готовность принять на себя полную ответственность за собственную жизнь лежит в основе активной жизненной позиции, наполняет человека энергией, необходимой для преодоления трудностей, для решения проблем, мешающих ему быть успешным в работе и в личной жизни.

Уверенность в себе невозможна без положительного отношения к самому себе, то есть к собственным успехам, своему стилю взаимодействия с другими людьми, своей способности добиваться намеченного и др. Высокий уровень самоодобрения является важнейшей характеристикой уверенных в себе людей.

Психологи выделяют ряд качеств, характеризующих людей с высоким уровнем самоодобрения.

1. Верность своим принципам, несмотря на противоположные мнения группы, в сочетании с достаточной гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно.

2. Способность действовать по своему усмотрению, не испытывая вины или сожаления в случае неодобрения со стороны других.

3. Способность не тратить время на чрезмерное беспокойство о завтрашнем дне.

4. Умение сохранять уверенность в своих способностях, несмотря на временные неудачи и трудности.

5. Умение ценить в каждом человеке личность и чувство его полезности для других, как бы он ни отличался уровнем своих способностей и занимаемым положением.

6. Относительная непринужденность в общении, умение как отстаивать свою правоту, так и соглашаться с мнением других.

7. Умение принимать комплименты и похвалу без притворной скромности.

8. Умение оказывать сопротивление.

9. Способность понимать свои и чужие чувства.

10. Умение подавлять свои эмоциональные порывы.

11. Чуткое отношение к нуждам других, соблюдение принятых социальных норм.

12. Способность находить удовольствие в самой разнообразной деятельности, включая работу, игру, общение с друзьями, творческое самовыражение, отдых.

13. Умение находить в людях хорошее, верить в их порядочность, несмотря на недостатки.

Вы можете оценить, есть ли эти качества у вас. Если большинство из перечисленных выше качеств у вас присутствует, то это свидетельствует о достаточном уровне самоодобрения. Любовь, забота и уважение окружающих могут поддержать, но не меньше может поддержать вас хорошее отношение к самому себе.

Негативные установки не только подрывают веру человека в себя, они программируют нас на будущие неудачи. При этом материальное благополучие, как правило, не способно существенно исправить положение.

Дэвид Сандлер - основатель Института продаж Сандлера, в котором прошли обучение тысячи профессионалов занятых в сфере продаж и других видов коммерческой деятельности. Успешное обучение системе Сандлера возможно лишь в том случае, если человек искренне хочет изменить свой способ продаж и свой образ жизни и готов тратить время и силы для достижения намеченных целей. Сандлер верил, что всегда следует рассчитывать на успех – даже перед лицом неудачи. Он часто говорил: ***«Разориться – это ситуация, быть бедным – состояние ума».*** Это философия, которая предполагает веру в успех и готовность предпринимать для этого все необходимое.

«Мы либо найдем дорогу, либо проложим ее», - сказал Ганнибал. Уверенный в себе человек заряжен на успех. Он энергично берется за выполнение стоящих перед ним задач, способен еще больше мобилизоваться, встречая трудности на своем пути. Человек с низким уровнем самооценки, неуверенный в себе, испытывает мучительные колебания, мешающие приступить к выполнению стоящих перед ним задач.

За легкое дело берись, как за трудное, а за трудное – как за легкое. В первом случае, чтобы уверенность не перешла в беспечность, во втором – неуверенность в робость.

Бальтасар Грасиан

МЕТОДЫ САМОМОТИВАЦИИ

Мы не будем рассматривать самомотивацию как форму внутреннего диалога, когда человек старается побудить самого себя к действиям, к выполнению определенной работы, уговорить, убедить, может быть, перехитрить.

Давайте пойдем другим путем.

Мы привыкли относиться к себе особо, как к чему-то достаточно исключительному. «Я – это я, – говорим мы другим людям. – Принимайте меня таким, какой я есть». Сами себя мы принимаем всегда, относимся к себе уважительно, разрешая некоторые слабости и оправдывая некоторые недостатки. Эти же слабости и те же самые недостатки у других людей мы не прощаем, а стремимся их исправить.

А что, если попробовать посмотреть на себя как на объект управления? Как насчет того, чтобы относиться к себе так же требовательно, как к другим, и применять к себе все те методы и средства мотивации, которые мы рассматривали в отношении других людей?

В этой главе мы рассмотрим, как основные методы воздействия на мотивацию, которые традиционно используются руководителями в отношении своих подчиненных, можно применить к себе. Попробуем совместить в себе и начальника, выбирающего подходящие методы мотивации, и исполнителя. Нам предстоит рассмотреть следующие группы методов:

- поощрение и наказание;
- постановка целей;
- организация работы;
- соревновательность;
- оценка и контроль;
- информирование;
- убеждение.

Поощрение и наказание

Поощрения и наказания играют очень важную роль в жизни каждого человека. Мы используем разные методы поощрений и наказаний при воспитании детей, при их обучении, для формирования нужного поведения у своих близких и у подчиненных. А теперь мы поговорим о поощрениях и наказаниях как методе самомотивации.

Вознаграждение себя в процессе работы

Обычно мы думаем о вознаграждениях как о чем-то, что мы получаем от окружающих: похвала, высокая оценка нашего вклада, премия, ценный подарок. Однако награды и похвалы могут исходить от нас самих.

Вспомните теорию подкреплений: люди стремятся повторять то поведение, за которым следует положительное подкрепление. Следовательно, если вы хотите воспитывать в себе настойчивость, усидчивость или какие-то другие черты характера, надо подкреплять каждое свое достижение, которое будет вести вас в направлении поставленной цели. При этом награды могут быть очень простыми, такими как сигарета или чашечка кофе, небольшой отдых, просмотр новостей.

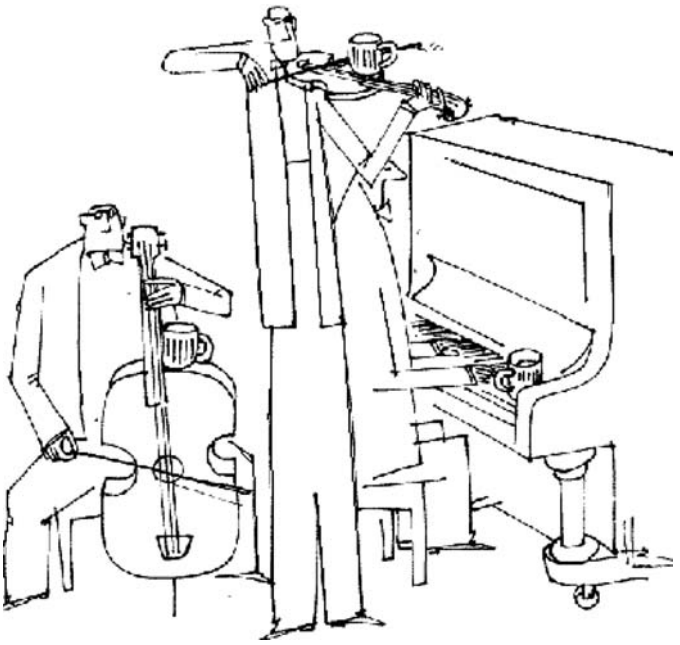
Подумайте, что вам нравится делать, и запланируйте заняться этим ***по окончании*** выполнения вами важного задания или каких-то его этапов. «Когда я закончу это дело, то смогу посмотреть футбол (попью кофе, погуляю)». Поощряйте себя за все достижения, хвалите, вознаграждайте. Правильное поведение **должно** получать вознаграждение, иначе вы не будете стремиться к тому, чтобы повторять его. Находите способы, чтобы стимулировать себя на достижение тех целей, которые вы считаете достойными. Приучайте себя к тому, чтобы трудная работа не становилась ненавистной, чтобы не надо было каждый раз заставлять себя заниматься ею из-под палки. Воспитывайте в себе позитивное отношение к ситуациям, когда вам необходимо демонстрировать энергичность, настойчивость и решительность, поощряйте себя, свои достижения – пусть

и небольшие, но свидетельствующие о вашей очередной победе над собой.

За выполнение очень сложного или очень неприятного дела, за особые достижения можно поощрить себя более серьезно, к примеру, покупкой вещи, на которую вы давно заглядываетесь, но считаете ее приобретение «баловством».

Некоторые люди вырабатывают у себя привычку праздновать успехи. Например, мы, когда заканчиваем книгу и сдаем ее в редакцию, отмечаем это в ресторане с близкими. Чем выше достижение, тем шире празднование.

Улыбнитесь



Многие люди сами доходят до этого способа самомотивации. Например, опрос, проведенный среди офисных служащих в Великобритании, показал, что 72% клерков имеет привычку награждать себя за выполнение сложного и неприятного задания. Чаще всего роль награды выполняет чашка кофе или шоколадка.

Хвалите себя чаще! Источник забывается, а впечатление остается.

Установление санкций на случай невыполнения работы

Если мы сталкиваемся с необязательностью, неисполнительностью, ленью, плохой работой других людей, то, как правило, размышляем недолго – наказать! Лишить премии, льгот, дать выговор, оштрафовать, перенести время отпуска, перевести на менее престижную, тяжелую работу – возможностей наказания много. В отношении себя мы редко пользуемся этим методом мотивации – мы себя балуем, хотя знаем, что баловство до добра не доводит. Других не доводит, а нас? И нас тоже, и есть многочисленные доказательства того, что лень, недоведение начатых дел до конца, постоянное откладывание на завтра в итоге способны перечеркнуть любые надежды и планы.

Себя тоже надо иногда наказывать! Если запланированная задача не выполнена в срок, если отложили намеченное, если бросили дело на полпути, потому что надоело, вполне можно назначить себе какое-то наказание. Для кого-то наказанием будет не посмотреть новости или футбол, для кого-то - лишить себя сладкого – вы лучше других знаете, что будет для вас наказанием. Но уж во всяком случае не поощрять себя в этот момент приятными вещами, как это бывает сплошь и рядом, когда мы бросаем дело ради просмотра по телевизору футбольного или хоккейного матча или ради того, чтобы встретиться с друзьями. Таким образом мы никогда не сможем развить у себя настойчивость. При этом надо ясно осознавать, что вас будет мотивировать не само наказание, а ваша решимость применить его по отношении к самому себе. Вы должны быть честны перед собой и последовательны. В том случае, если вы не достигли результата в оговоренный срок или протянули с принятием, может быть, мучительных, тяжелых для вас шагов, но шагов, которые, как вы сами считали, вы должны предпринять обязательно, наказание должно быть неминуемым.

Постановка целей

Лень, пассивное, созерцательное отношение к собственной жизни – это преступление, которое человек слишком часто совершает в отношении себя.

Многие люди, которые смогли добиться в своей жизни выдающихся успехов, выработали у себя привычку четко формулировать свои цели на будущее. Если вы не знаете точно, чего вы хотите, то вы никогда не будете предпринимать целенаправленных действий. А расплывчатые мечты, вроде «хорошо бы стать богатым (худым, привлекательным, успешным и т.п.)» не только не задают направления, но и являются источником постоянной неудовлетворенности собой. Если мы не знаем, куда бежать, то начинаем хаотически дергаться в разных направлениях, что не дает никакого результата, кроме пустой траты сил. Постановка четкой цели придает определенное направление нашей жизни и побуждает к решительным действиям.

Цели, которые вы устанавливаете перед собой, так же как и цели, устанавливаемые перед подчиненными, должны отвечать принципам SMART (мы разбирали их в 12 главе):

Цель должна быть максимально конкретной и ясной. Формулировки должны быть однозначными и не допускать никаких лазеек, чтобы можно было сказать себе: «Ну, я не совсем это на самом деле имел в виду». Четкая формулировка цели - это 50% успеха.

Цель должна быть измеримой. Для того чтобы цели, поставленные перед собой, мотивировали к их достижению, необходимо иметь возможность оценить прогресс в движении к цели. Сделать это можно только тогда, когда достижение цели поддается количественной или качественной оценке.

Цель должна бросать вызов вашим возможностям. Поставленная цель не должна быть слишком простой. Хотя на первых порах этот прием срабатывает – ничто так не мотивирует, как галочки в списке выполненных дел. Однако для того, чтобы работа по собс-

твенной мотивации дала результаты, цели должны быть достаточно сложными. «Прицепи свою повозку к звезде», как сказал один мудрый человек.

Однако этот вызов должен быть посильным. Слишком трудные цели не мотивируют. Действительно, многие люди очень быстро отказываются от тех целей, которые они ставят перед собой, если сталкиваются с серьезными трудностями. Вот почему мы видим столько неудачных попыток бросить курить, похудеть, выучить иностранный язык и т.п. – неопределенность цели вкупе со слишком большой ее трудностью приводят к тому, что мы бросаем свои попытки, практически и не начав работу.

Выбирая истинно вдохновляющую цель, вы тем самым освобождаете свою внутреннюю энергию, чтобы достичь гораздо большего, чем другие люди, создавая для себя возможность напряжения всех сил и роста.

Рассказывают, что Генри Форд однажды сказал, что одним из важнейших открытий, которые он сделал, одним из величайших для него сюрпризов явилось неожиданное осознание того, что он может сделать то, чего боялся, и думал, что не сможет сделать никогда.

Если высокие цели творят чудеса, то не меньшие чудеса творит наша убежденность в том, что что-то сделать невозможно. Часто мы искусственно ограничиваем себя, искусственно ограничиваем собственный потенциал, собственные возможности своими убеждениями, представлениями о границах посильного, возможного.

Очень четко влияние этих представлений можно проследить в спорте. Рекорд в прыжках в высоту Валерия Брумеля 2 м 28 см держался почти десять лет, и казалось, что это недосягаемая высота. Но стоило Патрику Мацдорфу превзойти этот рекорд на 1 сантиметр, как рекорды пошли один за другим. Сегодня 2 м 28 см – это достаточно заурядный результат для международных соревнований.

Представления о том, что является посильным, а что нет, оказывают свое негативное влияние на нашу работу. Так, однажды после

одного из семинаров кто-то из слушателей решил на практике проверить, какой эффект дает постановка трудных целей. «К нам как раз пришел новичок, – рассказывал он, – и я дал ему тот объем работы, который до него выполняли три сотрудника. Смотрю – скрипит, но тянет. А если бы этот же объем работы навалить на старого работника, он бы даже не приступил к ней, сказал бы, что это просто нереально сделать одному человеку».

Поэтому внимательно отслеживайте собственные «это я не умею», «это я не смогу», «это нереально». Часто мы можем и умеем гораздо больше того, что сами разрешаем себе.

Улыбнитесь

Как показывают расчеты специалистов, шмель при своем размере, весе, форме тела и размахе крыльев не должен летать.

Хорошо, что шмель об этом не знает.

Цель должна быть реалистичной. Слишком трудные задачи отбивают желание даже браться за них. Поэтому, если мы поставили перед собой действительно трудную или слишком отдаленную цель, чтобы не потерять желание работать над ней, имеет смысл разбить ее на ряд подзадач или этапов. Это не только будет способствовать поддержанию собственной мотивации, но и поможет постоянно держать в уме конечную цель. Психологически решать мелкие задачи легче, так как задача уже не выглядит слишком сложной и неподъемной. Например, если ваша цель – начать собственный бизнес, то для начала вы должны будете поставить перед собой более простые цели, например, написать бизнес-план, выяснить возможности получения кредита и т.д.

Достижение цели должно быть под вашим контролем. Если достижение поставленной цели будет зависеть от каких-то других факторов (везение, другие люди, погода, рыночная конъюнктура и т.п.), то у вас всегда будет возможность оправдать собственную лень этими внешними причинами. Мотивирует та цель, достижение которой полностью в ваших руках и зависит исключительно от ваших усилий.

Установление временных границ. Срок исполнения – один из основных способов дисциплинировать себя.

Приведем пример мотивирующей формулировки цели:

«К такому-то сроку я достигну своего идеального веса во столько-то килограмм и буду его поддерживать, не отклоняясь более чем на 3 кг. Чтобы добиться этого, мне надо сбросить 24 кг за 12 месяцев (2 кг в месяц или 0,5 кг в неделю). Для этого я ограничу количество потребляемых калорий до 2000 в день, буду делать 20-минутную пробежку каждое утро до завтрака. Я потеряю первые 0,5 кг к утру следующего четверга».

Вопросы, помогающие проверить, правильно ли сформулирована цель:

- Можно ли цель сформулировать более конкретно?
- Какие выгоды влечет для вас достижение цели?
- В какой мере для вас важны эти выгоды?
- Когда цель должна быть достигнута?
- Может ли эта цель быть разбита на ряд подцелей?
- Определены ли критерии/показатели, свидетельствующие об успешном достижении подцелей или цели?
- Как эта информация может быть получена?
- Кто/что может мне помочь в достижении цели?
- Какими ресурсами/возможностями я располагаю для достижения цели?
- Какие препятствия или ограничения могут помешать мне в достижении цели?

Обращайте внимание, чтобы формулировать цели не в негативном ключе, а в позитивном.

Концентрация человека преимущественно на негативных целях ведет к ослаблению мотивации, к снижению готовности к высокой самоотдаче для достижения намеченного. Негативные цели программируют вас скорее на поражение, лишая веры в успех. Позитивные цели, наоборот, заряжают вас энергией, верой в свои силы и в возможность успешного достижения намеченного.

Примеры позитивных и негативных формулировок цели

Негативные цели	Позитивные цели
Избежать одиночества	Расширить круг общения
Преодолеть неуверенность в себе	Повысить уверенность в себе
Избежать поражения или попадания в число худших	Стать лучшим, первым
Избавиться от лишнего веса	Улучшить фигуру
Отказаться от пессимистичного взгляда на жизнь	Развивать оптимистичный взгляд на жизнь
Снизить вес	Приобрести хорошую форму

Анекдот в тему

– Доктор, неужели моя болезнь неизлечима?
– Ну зачем же так мрачно! Давайте скажем по-другому: если я вас вылечу, я стану всемирно известным.

Неудачная операция – половина удачного вскрытия.

Установление приоритетов в выполнении запланированных работ. Присвоение трудным или неприятным задачам высокого приоритета будет побуждать вас к более энергичным действиям по их решению. Сам процесс определения приоритетности тех задач, которые вам предстоит решить, способен повысить эффективность

вашей работы, позволяя концентрировать силы на важнейших направлениях.

После того как вы сформулировали цель для себя, сделайте предварительную оценку необходимых ресурсов (времени, денег, материалов). Важно, чтобы намеченные цели подкреплялись соответствующим планом их выполнения. Назначьте конкретные даты и сроки выполнения каждой задачи. Запишите их в свой еженедельник с указанием, что и когда следует сделать и какие ресурсы потребуются для реализации каждого элемента плана. При определении сроков делайте поправки на возможные ошибки в расчетах и неожиданности, которые потребуют дополнительного времени и средств.

Организация работы

Мы все знаем, что плохо организованная работа демотивирует, то есть убивает в людях желание напряженно работать для ее выполнения. Так же как долгий путь начинается с первого шага, организация работы начинается с того, как организовано ваше рабочее место.

Организуйте свое рабочее место

Перед тем как браться за работу, убедитесь, что у вас есть все необходимое. Организуйте свое рабочее место так, чтобы все, что вам может понадобиться, было под рукой, чтобы не отвлекаться и чтобы сама обстановка располагала вас к работе. В то же время постарайтесь удалить все лишнее, способное помешать выполнению работы.

Делайте перерыв до того, как в этом возникнет необходимость

Если вы успешно выполняете то дело, за которое взялись, то вам может показаться, что отвлечение выбьет вас из ритма, собьет с мысли, и вы работаете до тех пор, пока не поймете, что дальше работать просто не в состоянии. Однако будет гораздо больше проку,

если вы научитесь восстанавливать силы до того, как они истощатся окончательно. У вас может закрепиться негативное отношение к работе (работа – это тяжело, неприятно) и даже отвращение к ней. Если же вы прерветесь вовремя, т.е. когда еще есть силы и уверенность в себе, то вернуться к работе будет значительно проще.

Мотивирующая организация труда

В организации собственного труда не забудьте учесть 5 ключевых характеристик.

Разнообразие. Помните, что монотонность убивает интерес к работе? Планируйте достаточный уровень разнообразия, возможность переключения с одной деятельности на другую.

Законченность. Повышению законченности работы поможет выделение этапов, промежуточное подведение итогов. Очень высокий мотивирующий эффект имеет возможность увидеть какой-то результат, довести действие до конца, чтобы можно было со спокойной совестью сказать себе: «Сделал дело – гуляй смело».

Значимость и важность. Для повышения значимости поставленной цели письменно сформулируйте все плюсы, которые вы можете получить, когда эта цель будет достигнута. Повесьте этот листок перед собой, чтобы все время помнить, ради чего вы стараетесь. Можете рассказать о своих задумках другим людям (друзьям, близким, коллегам): их оценка (если она положительная, конечно) тоже поможет поднять значимость данной работы.

Понимание значимости поставленной перед собой цели поможет вам морально настроиться на выполнение работы. Положительный настрой окажет сильное влияние на ваше поведение, поможет сосредоточиться на работе и не отвлекаться на второстепенные дела.

Самостоятельность. Возможность что-то сделать творчески, по-новому – это важный элемент мотивирующей организации собственного труда. Самостоятельность здесь будет означать не

отсутствие контроля или принуждения со стороны, а самостоятельность мышления, самостоятельность в принятии решений, свободу от штампов и шаблонов.

Обратная связь. Письменно фиксируйте достигнутые успехи. Установите четкие критерии, контрольные показатели, которые помогут вам точно оценить достигнутые результаты. В этом случае вы не только повышаете свою самооценку и уверенность в собственных силах, вы начинаете лучше понимать те шаги, которые привели вас к успеху.

Соревновательность

Соревнование с другими, соревнование с самим собой – это в высшей степени действенные способы самомотивации. Можно поспорить с приятелем или с супругом о том, что вы сможете достичь того или иного результата в определенные сроки. Можно соревноваться и с самим собой, установив для себя конкретные сроки и контрольные показатели, которые будут свидетельствовать о достижении намеченной цели. Например, превысить собственные показатели за прошедший месяц (спортивные, сбрасывание лишнего веса, написание научной статьи и др.).

Этот прием самомотивации широко использовал Фредерик Тейлор. В разных видах деятельности он стремился к установлению своих личных рекордов: пройти определенную дистанцию за меньшее время, бросить теннисный мяч дальше, добраться до продуктовой лавки за меньшее число шагов. Установка на постоянное соревнование с самим собой, на то, чтобы сегодня сделать лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня, позволила добиться высоких результатов не только в менеджменте, но и в спорте – Тейлор был чемпионом США по теннису в парном разряде.

Оценка и контроль

Организуйте систему самоконтроля. Форма самоконтроля должна соответствовать вашей личности и вашим целям. Будете вы подводить итоги сделанного ежедневно вечером или это удоб-

нее делать в конце недели (месяца или квартала), – это зависит от того, какие цели перед собой вы ставите, какие средства используете для их достижения.

Выработка привычки подводить итоги своих достижений за день, неделю, месяц и т.д. укрепляет вашу способность к самоконтролю и вашу способность мотивировать себя на дополнительные усилия для достижения конкретной цели.

Информирование

О принятом решении можно проинформировать окружающих. Такой прием позволяет сделать внутренние обязательства (обязательства только перед самим собой) обязательствами и перед другими людьми. В этом случае начинают дополнительно действовать новые механизмы: самоуважение, стремление быть человеком, который умеет держать слово. Такой прием хорошо работает, когда вы чувствуете, что ваше желание добиться какого-то результата находится под угрозой других ваших желаний, привычек или просто лени. Рассказывают, что когда Шарль де Голль решил бросить курить, он использовал именно этот прием. Он вышел из своего кабинета в приемную и объявил своим сотрудникам: «Я, Шарль де Голль, бросаю курить». Дав такое публичное обещание, он не нарушал его никогда.

Этот прием широко используется также обществами анонимных алкоголиков. Человек, решивший отказаться от спиртного, должен проинформировать об этом как можно больше людей из своего окружения. Это повышает внутренние обязательства не только перед другими людьми, но и перед собой.

«Узелок на память» для олимпийского чемпиона

Феликс Санчес – выдающийся легкоатлет из Доминиканской республики, один из лучших бегунов в мире на дистанции 400 метров с барьерами. Он не смог стать олимпийским чемпионом в 2000 году, хотя был явным

фаворитом. Все последующие четыре года до следующей олимпиады в 2004 году в Афинах он выступал на соревнованиях с красным напульсником на правой руке. Всем это бросалось в глаза. Комментаторы и телеоператоры обязательно обращали внимание на этот яркий предмет на руке Феликса. Оказывается, что именно таким образом Санчес решил напоминать себе на каждом соревновании, в котором ему приходилось принимать участие, что он НЕ СТАЛ олимпийским чемпионом. И он поклялся, что снимет этот напульсник только после того, как выиграет олимпийские игры.

В Афинах он стал олимпийским чемпионом.

Убеждение

Люди давно заметили, что уверенность человека в себе позволяет достигать высоких результатов. Предпринимались многочисленные попытки внушать неуверенным людям уверенность в себе. Много лет назад был проделан следующий эксперимент, убедительно показавший, насколько важен для самочувствия человека положительный настрой.

Группе людей, находящихся в состоянии гипнотического транса, внушалось, что они совершенно бездарны, ничего собой не представляют, что им постоянно не везет и жизнь их складывается неудачно. Затем в течение двух недель проводились наблюдения за поведением этих людей и регистрировались некоторые физиологические показатели. Их состояние характеризовала апатия, безучастность ко всему, подавленность, упадок сил, бессонница, изменение показателей кровяного давления и другие негативные проявления.

Через некоторое время этих людей снова погрузили в гипнотический сон и внушили им, что они талантливы, полны сил, поставили перед собой грандиозные цели и имеют все возможности реализовать их. Состояние и настроение этих людей сразу же изменились. Они стали бодры и энергичны, их походка стала энер-

гичной, осанка – прямой, глаза приобрели блеск, их переполняла жажда деятельности.

Любой человек способен изменить собственный внутренний образ или представление о себе и запрограммировать, настроить себя на успех. Негативная самооценка может быть стерта, как любая магнитофонная запись, и заменена новой положительной самооценкой. Мы приобретаем свой внутренний образ через подсознательные привычки. Эту привычку поменять нелегко, но возможно. Нужна настойчивая, регулярная практика.

Рассмотрим приемы, при помощи которых мы можем убеждать себя.

Формулы самовнушения

Любители спорта и спортсмены хорошо знают, что в разных видах спорта существуют такие рубежи, которые кажутся недостижимыми, но лишь до тех пор, пока не найдется тот, кто первым докажет реальность достижения результата, о котором еще вчера боялись даже мечтать. Это 500 кг в сумме классического троеборья (штанга), это меньше 40 секунд на дистанции 500 метров в скоростном беге на коньках, это 5 метров в прыжках с шестом (сначала для мужчин, а много позже и для женщин).

Долгие годы для легкоатлетов рубеж в 4 минуты в беге на одну милю считался недостижимым. В 1954 году Роджер Банистер первым преодолел этот рубеж, показав результат 3 мин. 59,6 секунд. За последние годы уже тысячи спортсменов смогли преодолеть этот рубеж. Однако труднее всех было первому. Сам Банистер рассказывал, что у него ушли годы на то, чтобы добиться намеченного. После того как он поставил перед собой эту цель – превзойти рубеж в 4 минуты в беге на милю, он каждый день представлял этот рубеж в виде стены, которую он разрушает. Заставив себя поверить в реальность установления этого рекорда, он смог в итоге не только мысленно, но и реально достичь намеченного результата.

Психологи за последние десятилетия разработали достаточно много различных техник самопрограммирования, то есть приемов

управления собственным психологическим и физическим состоянием. Один из этих приемов состоит в использовании позитивных утверждений, которые определяют ваше отношение к собственным действиям и к тому, что происходит вокруг вас. Дело в том, что вашу реакцию на происходящее преимущественно определяют не сами события, а то, как вы их интерпретируете. Вы можете придумать для себя много самых разных позитивных утверждений. Все дело в том, какие цели вы перед собой ставите, какие собственные качества вам надо активизировать для достижения успеха. Отталкиваться можно, например, от таких утверждений, как: «Я уверен в себе», «Я полон сил» и др.

Предлагаем вам семь формул самовнушения, способных укрепить ваш характер. Каждую формулу надо переписать на несколько маленьких карточек, которые надо разместить в самых разных местах своего дома. Рекомендуется как можно чаще бросать свой взгляд на эти карточки или перечитывать их. В течение недели работайте с одной формулой самовнушения. Это позволит ей осесть в вашей долговременной памяти и превратит ее в положительный импульс, способный управлять вашими действиями. На следующей неделе займитесь другой формулой самовнушения. Так вы каждую неделю будете продвигаться на шаг вперед. Позднее вы сможете сами разрабатывать и прорабатывать таким же образом подходящие для вас формулы самовнушения.

1. *Я живу сознательно и сам вершу свою судьбу.*

2. *Я зажигаю в себе огонь воодушевления.*

3. *Я ощущаю в себе силу и воодушевление.*

4. *Исходящее от меня излучение становится все более положительным и притягательным.*

5. *Сосредоточенность и невозмутимость усиливают исходящее от меня положительное излучение.*

6. *Мое воодушевление передается окружающим.*

7. *Мои успехи укрепляют уверенность в своих силах, делают меня более выносливым и настойчивым.*

Психология победителя – это то, что формируется в вашем сознании от одного успеха к другому, она определяется вашей стойкостью перед лицом трудностей и способностью преодолевать препятствия, какими бы трудными они ни казались на первый взгляд.

Гете составил список из 150 слов и выражений, которые он воспринимал как неподобающие, и подобрал им соответствующую замену для того, чтобы гармонизировать собственное мышление.

Мысленная тренировка

Еще один прием самомотивации – это мысленная тренировка. Этот способ предполагает, что шансы успешно действовать в предстоящих человеку сложных ситуациях возрастают, если человек предварительно неоднократно мысленно проигрывает предстоящее событие и свои действия. Мысленная тренировка предполагает неоднократное проигрывание в уме такого собственного внутреннего состояния, такого поведения и таких результатов, которые являются непременными составляющими успеха в предстоящих испытаниях.

Можно каждую цель, которую вы ставите перед собой в этом году, написать на отдельной карточке крупными буквами. Перечитывая карточки каждое утро и каждый вечер перед отходом ко сну, мысленно представляйте, что поставленная цель уже достигнута. Создавая воображаемый образ успешного достижения намеченного, усиливая его зрительными и эмоциональными компонентами, вы программируете себя на успех.

Постарайтесь, представляя будущую победу или достижение поставленной цели, «включить» как можно больше органов чувств (мысленно увидеть, услышать, потрогать и т.п.).

Тренировка себя на успех

Лэрри Уилсон, самый молодой из когда-либо вступавших в Клуб миллионеров, работающих в страховом бизнесе. Ему было всего 23 года, когда он за год заработал свой первый миллион, и руководство Клуба пригласило его выступить на ежегодном собрании. Ему впервые в жизни предстояло говорить перед аудиторией в несколько сотен человек. Уилсон был в панике, ясно представив себе неминуемый провал. Но вдруг он осознал, что именно подобные мысли и приведут к катастрофе, и решил попробовать другой подход. Каждый день он некоторое время воображал свой успех. Он представлял себя произносящим речь перед заинтересованными, дружелюбно настроенными слушателями, которые стремились узнать, как он достиг такого успеха. Он представлял себе, как люди из зала будут выходить на сцену, чтобы поздравить его.

Когда настал день выступления, многое произошло именно так, как он и представлял. Он чувствовал себя комфортно и отметил, что аудитория слушала очень внимательно.

Этот опыт позже лег в основу разработанной им системы обучения менеджеров по продажам. Им предлагалось воображать успешные продажи.

Подводя итог рассмотрению методов самомотивации, мы снова хотели бы обратить ваше внимание на то, что готовых рецептов нет и здесь. Есть некоторые возможности, которыми вы можете воспользоваться. Но воспользуетесь вы этими возможностями или нет, определяется и особенностями той ситуации, в которой вы находитесь, и тем, насколько ваш опыт располагает вас к определенному образу действий, и тем, насколько вы поверили в действенность этих подходов применительно к своим задачам. Главное, что нам хотелось до вас донести, – это то, что лень и привычка откладывать выполнение неотложных дел является главной угрозой вашему успеху как на работе, так и вне ее.

Научитесь использовать те способы самомотивации, которые для вас оказались наиболее подходящими. Чтобы это выяснить, вам придется попрактиковаться. Начинайте практиковаться немедленно, сразу же, как только перед вами встанет необходимость срочного выполнения какой-либо важной задачи.

Какой бы метод самомотивации вы ни использовали, – постановка цели, установление приоритетов, соревнование с самим собой или иные методы – вы делаете важный шаг в конструировании своих будущих успехов. ***Важнее всего здесь ваш личный настрой на поиск возможностей стать лучше, успешнее или результативнее.*** Этот настрой поможет вам не пройти мимо тех шансов, которые пспособствуют достижению успеха.

Такие установки не просто помогают в достижении успеха, они кардинальным образом меняют отношение к жизни. Вместо того, чтобы лишь реагировать на благоприятные обстоятельства, надо становиться творцом собственной жизни и создавать условия, необходимые для достижения успеха.

ГЛАВА 17. МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ МОТИВАЦИИ

Сегодня очень часто можно слышать слова о том, что управление людьми является и наукой, и искусством. О «науке» мы говорили много, рассматривая с разных сторон проблему трудовой мотивации и средства воздействия на мотивацию работников организации. Однако эффективно воздействовать на мотивацию человека нельзя, если вы не можете оценить ее наличное состояние. Трудно выбрать действенное средство влияния на мотивацию подчиненных, опираясь лишь на предположения и догадки о том, что им нужно, что их «греет», что заставляет выкладываться на работе или, наоборот, работать спустя рукава.

Знание методов оценки мотивации и грамотное их использование позволит не только повысить отдачу от подчиненных, но и даст вам возможность лучше понять тех людей, с которыми вы работаете. Это и есть ***искусство*** управления людьми: умение точно выбрать самый действенный метод воздействия, знание сильных и слабых сторон подчиненного, способность воодушевлять и заряжать на самоотверженную работу разных людей, умение найти подход к каждому.

В этой главе мы рассмотрим пять наиболее часто используемых методов изучения мотивации:

- Опрос
- Тестирование

- Экспертные оценки
- Беседа
- Наблюдение

ОПРОС

Опрос или анкетирование является одним из наиболее широко используемых методов оценки мотивации работников. Он позволяет за короткое время получить важную информацию о мотивации значительного числа работников. Опросом могут быть охвачены работники одного или нескольких подразделений компании или какая-то категория работников, а могут и все работники компании. Опрос позволяет выявить особенности мотивации различных категорий персонала (конкретные профессиональные, стажевые группы, группы разного возраста, пола, образовательного уровня и др.), а также дать оценку факторам, влияющим на их трудовую мотивацию.

Для проведения опроса разрабатывается анкета, содержащая вопросы, призванные выяснить, в какой степени в организации удовлетворяются важнейшие потребности работников, в какой степени работники удовлетворены важнейшими аспектами своей работы.

Анкетирование имеет ряд достоинств: информация получается быстро, опрос не требует больших финансовых затрат. Однако этот метод открыт для возможных искажений информации, как сознательных (социально желательные ответы), так и ненамеренных. Возможны также ошибки при разработке анкеты, просчеты в самой процедуре подготовки и проведения опроса, приводящие к низкой достоверности получаемой информации. Поэтому анкетирование желательно сочетать с другими методами сбора информации (анализ документов, наблюдение, опрос экспертов), которые могут подтвердить полученные результаты.

Для того чтобы получить максимально надежные и достоверные результаты, необходимо провести большую работу, включающую:

- Подготовку к проведению опроса.
- Саму процедуру проведения опроса.
- Мероприятия после завершения опроса.

Подготовка к проведению опроса

Подготовка к проведению опроса предполагает ряд шагов:

1. ***Информационная подготовка.***
2. ***Подготовка инструментария (анкет).***
3. ***Планирование процедуры проведения опроса,*** то есть определение того, кто, каким образом и в какие сроки организует заполнение анкет работниками и сбор их для последующей обработки.
4. ***Определение порядка обработки результатов и формы предоставления конечных результатов.***

Информационная подготовка

До работников организации заблаговременно доводится информация о предстоящем опросе, о целях опроса, о процедуре его проведения. Это важный этап в проведении опросов, поскольку от того, насколько персонал подготовлен к опросу, насколько люди доверяют администрации и руководству и готовы к сотрудничеству, будет зависеть и достоверность получаемой информации. Недооценка информационной подготовки работников к опросу чревата формальным отношением, которое выражается в низком качестве заполнения анкет (пропуск многих вопросов, большое количество ответов «Затрудняюсь ответить», явное занижение или завышение оценок и т.п.), в плохом возврате анкет или даже в отказах от участия в опросе.

Подготовка инструментария (анкет)

Структура анкет и содержание вопросов должны обеспечить получение достоверной информации о степени удовлетворенности работников состоянием основных факторов организационной среды, об особенностях их трудовой мотивации.

Анкета обычно состоит из трех частей:

1. Мотивирующая часть и инструкция по заполнению. Анкета начинается с обращения, затем респондентов (участников опроса) знакомят с целями и задачами проведения опроса и описывают, каким образом они должны отвечать на предложенные вопросы.

Вот фрагмент анкеты, которая использовалась в практике работы крупной международной компании:

Анкета

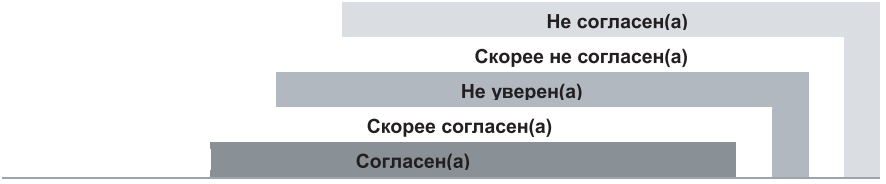
Данная анкета разработана с целью исследования удовлетворенности различными аспектами работы сотрудников нашей компании. Исследование является выборочным, то есть охватывает только часть сотрудников, выбранных случайным образом.

Анкета является анонимной, то есть руководство компании получит только статистически обработанную информацию (проценты разных вариантов ответов и рассчитанные индексы удовлетворенности работой).

Инструкции по заполнению анкеты

Часть 1 «Общая информация» предназначена для учета демографических данных. Внесите их. Ни фамилий, ни инициалов, ни каких-либо иных подписей там быть не должно.

Часть 2 «Основные вопросы» содержит 50 вопросов. Вы должны выбрать один ответ из пяти вариантов и отметить его галочкой, как показано на рисунке:



1	Наша компания предоставляет своим сотрудникам наилучшие возможности обучения и развития.	● ○ ● ○ ●

Опрос сотрудников службы Гэллапа.

Уважаемые коллеги!

В настоящий момент в полевом отделе компании ТНС МИЦ проводится проект по совершенствованию мотивации сотрудников.

Целью проекта является создание системы окладов сотрудников полевого отдела, в соответствии с вкладом сотрудника в работу, его компетентностью, важностью этого вклада для компании и в соответствии с текущей ситуацией кадрового рынка. Эта система представляет собой систему грейдов (окладный коридор), в соответствии с которой определяется окладная часть дохода каждого сотрудника. Одновременно разрабатывается система премий. Она будет основана на системе ключевых показателей эффективности (КПЭ) работы всего подразделения и отделов и отражать конкретный вклад сотрудника, отдела и подразделения в успех работы. На основе этого будет определен механизм расчета премий. Сегодня, в рамках второго этапа, мы начинаем анкетирование, в котором принимают участие сотрудники отдела. Анкеты должны быть высланы не позднее 16.00 в пятницу 11 августа.

Как заполнять анкету

Предлагаемая анкета содержит две части. В первой части вам нужно оценить процент рабочего времени, который вы тратите на выполнение предложенных модулей работы.

- Если какие-то из предложенных модулей вы не выполняете никогда, в графе "процент рабочего времени" поставьте ноль.
- Если какой-то из выполняемых вами модулей работы не указан в таблице, допишите его и оцените процент времени для него тоже.

2. Вопросы, оценивающие мотивацию респондентов

В анкетах могут использоваться как открытые, так и закрытые вопросы.

Открытые вопросы – вопросы без вариантов ответов. Предполагается, что открытые вопросы позволяют избежать каких-либо влияний на опрашиваемых со стороны организаторов опроса, респонденты высказывают свое мнение.

Пример открытого вопроса:

Как вы считаете, что больше всего снижает заинтересованность работников в достижении поставленных перед ними целей?

_____

Недостатков у открытых вопросов два. Главный недостаток открытых вопросов состоит в том, что полученные мнения трудно поддаются статистической обработке. Второй – открытые вопросы чаще, чем закрытые, остаются без ответов респондентов.

Закрытые вопросы – вопросы с вариантами ответов. Респондент должен отметить тот вариант ответа из предложенного списка, который наиболее полно отражает его мнение. Наличие ограниченного набора вариантов ответов упрощает статистическую обработку анкет. Вот почему закрытые вопросы чаще используются в анкетах, хотя какая-то информация при этом может теряться.

При формулировке вопросов анкеты следует избегать таких формулировок, которые могут провоцировать респондентов давать социально одобряемые или социально желательные ответы, то есть давать такой ответ, который, по их мнению, будет «правильным», который, как они считают, от них хотят услышать. Вот несколько формулировок, способных провоцировать респондентов к социально желательным ответам: *«Работа должна выполняться не только ради зарплаты», «Люди должны оказывать помощь тем, кто попал в беду», «Человек на работе должен думать не только о собственных интересах, но и заботиться о благе своей организации»*.

Ниже приведен фрагмент анкеты, направленный на оценку степени удовлетворенности персонала своей работой.

Пожалуйста, укажите, в какой мере вас удовлетворяют следующие стороны вашей работы, используя следующую шкалу:

5 - вполне удовлетворяет
4 - скорее удовлетворяет, чем нет
3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет
2 - скорее не удовлетворяет
1 - совершенно не удовлетворяет)

1. Размер заработной платы	1 2 3 4 5
2. Сам процесс выполняемой работы	1 2 3 4 5
3. Перспективы профессионального и служебного роста	1 2 3 4 5
4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем	1 2 3 4 5
5. Важность и ответственность выполняемой работы	1 2 3 4 5
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	1 2 3 4 5
7. Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне	1 2 3 4 5
8. То, насколько эффективно организована работа в целом	1 2 3 4 5
9. Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе	1 2 3 4 5
10.Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	1 2 3 4 5

Объем анкеты не должен быть слишком большим. Слишком объемные анкеты, заполнение которых занимает больше получаса, часто вызывают у опрашиваемых негативные эмоции, что сказывается на качестве заполнения анкет. Респонденты либо пропускают большое число вопросов, либо дают стереотипные ответы (например, по всем вопросам только «четверки» или «тройки»). Низкое качество заполнения анкет часто является следствием их перегруженности информацией или чрезмерного объема.

3. Демографическая часть

Демографическая часть анкеты обычно включает пол, возраст, должностную позицию опрашиваемого, стаж работы в организации и иногда другие вопросы, существенные для достижения це-

лей, стоящих перед опросом. Для упрощения статистической обработки данные группируют определенным образом. Например:

Укажите, пожалуйста, ваш возраст (отметьте соответствующий вариант):

☐ 18-25 лет

☐ 26-35 лет

☐ 36-45 лет

☐ 46 лет и старше

Демографическая часть играет очень важную роль, так как позволяет выявить мнения, оценки, предпочтения разных категорий персонала: разных возрастных групп, представителей разных специальностей, с разным стажем работы в организации и т.п., а не измерять «среднюю температуру по больнице». Это дает возможность в последующем выстаивать адресные стратегии для эффективного воздействия на мотивацию соответствующих категорий работников.

Процедура проведения опроса

Прежде всего важно определить, кто будет охвачен опросом. Надо опросить достаточное количество сотрудников, чтобы можно было говорить о надежности получаемой информации и в то же время держать в уме соображения экономичности. Часто нет необходимости опрашивать всех сотрудников, выборочный опрос может дать всю полноту мнений по изучаемым вопросам.

Репрезентативность выборки – это такой качественный и количественный состав опрашиваемых, который позволяет делать обоснованные выводы по итогам исследования. Не обязательно, чтобы опросом были охвачены все сотрудники, однако важно, чтобы среди опрашиваемых достаточно полно были представлены основные категории работников организации. Это позволит уловить

как общие тенденции, так и особенности трудовой мотивации отдельных групп персонала.

Процедура проведения опроса призвана обеспечить не только высокое качество информации, полученной от работников, но и сокращение потерь времени. Поэтому все детали необходимо тщательно продумать еще до проведения опроса. В какое время будет проводиться опрос: в рабочее или в нерабочее? Кто и как будет собирать анкеты? Эти «простые» вопросы часто определяют отношение работников к опросам и как следствие – качество получаемой в итоге информации.

Не следует поручать распространение и сбор анкет непосредственным руководителям опрашиваемых. Лучше, если это будет работник кадровой службы или представитель внешней организации, которой поручено проведение опроса.

Запомните, это важно!

Принципы проведения опроса персонала

- Участие в опросе должно быть добровольным и анонимным.
- Опрос не следует проводить в конце рабочего дня.
- Опрос не должен создавать затруднений для профессиональной деятельности работников.
- Распространение и сбор анкет должны осуществлять люди, с которыми опрашиваемые не взаимодействуют непосредственно по работе (нельзя поручать эту работу непосредственным руководителям сотрудников).

Обработка информации

При анализе полученных результатов можно рассматривать как показатели удовлетворенности работников отдельными сторонами работы, так и суммарный индекс удовлетворенности, получаемый путем сложения всех оценок их удовлетворенности различными сторонами рабочей ситуации.

Если исследование проводится в разных подразделениях организации и охватывает работников разных профессиональных групп, это дает руководителям крайне важную информацию, позволяющую на основании полученных результатов своевременно предпринять шаги, направленные на повышение удовлетворенности трудом работников конкретных подразделений и конкретных профессиональных групп.

Как правило, анализ результатов опросов, призванный оценить удовлетворенность персонала своей работой в организации, ограничивается подсчетом и сравнением средних величин удовлетворенности различных категорий персонала и процентных отношений. Использование факторного или корреляционного анализа способно дать более точную оценку мотивации персонала и действующих на нее факторов.

Итоги опроса

Итоги опроса должны доводиться не только до руководства, но и до тех сотрудников организации, которые приняли в нем участие. Для того чтобы сотрудники и в дальнейшем были готовы к активному участию в опросах, они должны быть проинформированы о полученных результатах и видеть для себя реальную пользу от самого факта участия в опросе.

Это предполагает, что после проведения опроса будут предприняты следующие шаги:

- оперативное доведение до работников информации по итогам опроса;

- доведение до работников мнения руководства о результатах опроса;

- подготовка плана работ по итогам проведенного опроса и последующая его реализация.

Вот как решили эту задачу в *British Petroleum:*

Уважаемые коллеги,

Нами недавно были получены результаты ежегодного Опроса мнения сотрудников, который был выполнен в конце 2002 года. Как Вам известно, настоящий опрос является частью работы по определению вопросов, важных для нас всех, и по выработке совместных мероприятий, направленных на улучшение работы компании.

Хотел бы поблагодарить каждого из Вас за то, что Вы нашли время для участия в этом опросе. Несмотря на то, что для этого требовалось всего несколько минут, мне хорошо известно, как Вы заняты на своих рабочих местах, и я понимаю, что всегда нашлось бы оправдание для того, чтобы «отложить это на потом».

Мы только начинаем анализировать результаты. В рамках этого процесса мы планируем организовать группы, нацеленные на выявление главных задач для лучшего понимания настроений сотрудников и выработки возможных вариантов улучшения работы.

В рамках реагирования на комментарии, полученные в процессе проведения подобных опросов в прошлом году, нами в 2002 были внесены корректировки в нашу деятельность, например: предусмотрено дополнительное офисное помещение, обеспечено обучение непосредственных руководителей отделов, а также обучение корпоративному управлению, нацеленному на результат.

Исходя из первоначального рассмотрения результатов опроса, я готов сообщить о следующем:

- Нами был определен коэффициент удовлетворенности работой сотрудников компании, рассчитываемый с учетом количества положительных ответов на 10 заданных вопросов. По результатам опроса этот коэффициент составил 67%, что выше среднего показателя по Группе компаний BP, который составляет 62%. Однако этот показатель уменьшился по сравнению с предыдущим годом, когда он достигал 69%. Нас это беспокоит, и мы будем вести интенсивную работу для понимания факторов, влияющих на такое снижение.

- Я очень рад полученным результатам по показателям повышения уровня понимания важности корпоративного бренда компании. Я думаю, что на нас всех произвело особое впечатление открытие МАЗК «Очаково», работа над которым помогла нам лучше осознать все вопросы, связанные с брендом.
- Также было отмечено 15%-ное увеличение уровня внимания, уделяемого вопросам охраны здоровья сотрудников и производственной безопасности. Это предмет моей особой гордости, и я надеюсь, что мы продолжим интенсивно работать в этом направлении.

Еще раз позвольте поблагодарить Вас за Ваше участие. Отделом кадров в ближайшем будущем будут сформированы Целевые группы, работа которых поможет нам лучше понять настроения сотрудников и задачи компании.

Билл Зушер

Запомните, это важно!

Распространенные ошибки при проведении опросов

☞ Опрос работников проводится без предварительной информационной подготовки. Люди не понимают целей опроса и того, как будут использованы руководством его результаты.

☞ Неудачно выбрано время проведения опроса. Например, конец рабочего дня, перед обеденным перерывом, когда люди не располагают достаточным временем для качественного заполнения анкеты.

☞ До коллектива не доводится информация о результатах, полученных в ходе опроса. Люди ждут сведений о том, что их мнение, которое они высказали в анкете, было услышано и правильно понято.

☞ Неполное доведение результатов опроса, стремление скрыть информацию, свидетельствующую о наиболее неблагоприятных тенденциях. Такая «осто-

рожность» понятна, но опасна, так как не только дискредитирует результаты опроса, но и подрывает доверие к руководству. Лучше такую информацию дозировать или сопроводить комментарием, призванным смягчить ее действие на персонал. Но замалчивать негативную информацию опасно.

- ☞ Результаты опроса обнародованы слишком поздно, когда интерес к его результатам в коллективе практически пропал.
- ☞ Нарушение принципа анонимности, когда от респондентов требуют указания имени и фамилии или делаются попытки выявить автора той или иной анкеты, которая по каким-то причинам вызвала недовольство руководства.
- ☞ Отсутствие каких-либо действий по итогам анкетирования. Свое участие в анкетировании работники рассматривают как форму сотрудничества с руководством в решении проблем компании. Если ответных действий администрации не последовало, то это ухудшает климат в организации. Если вы не предполагаете предпринимать какие-либо конкретные меры по итогам опроса работников, то лучше опрос вообще не проводить. Так будет спокойнее для всех.

ТЕСТИРОВАНИЕ

Под тестами в психологии понимают стандартизированные испытания для выявления или оценки тех или иных психологических особенностей человека.

Разработаны тесты для определения особенностей мотивации конкретного человека и степени выраженности у него тех или иных ее характеристик.

Тестовые материалы обычно включают в себя буклеты с вопросами и отдельные бланки для ответов. При использовании проективных методов, то есть методов опосредованной оценки мотивации,

могут предъявляться незаконченные предложения, наборы фотографий, рисунков или картинок. Интерпретируя по определенным правилам оценки предъявляемого стимульного материала, предполагающего множественное толкование, психологи дают заключение об особенностях мотивации тестируемого. Использование стандартных бланков позволяет кандидатам отмечать ответы карандашом или ручкой, а бланки ответов могут быть обработаны с помощью сканера. Тестирование можно проводить на компьютере.

Использование компьютерной техники при тестировании открывает новые возможности, облегчая не только саму процедуру тестирования, но и резко сокращая время обработки полученных результатов. Однако интерпретировать и принимать решения по результатам компьютеризированного психологического тестирования без участия профессионального психолога ошибочно. Это то же самое, что использовать компьютеризированные результаты анализа тех или иных физиологических функций человеческого организма для заключения о состоянии здоровья или выработки стратегии лечения без участия профессионального врача.

Говорить о тестировании как о методе изучения мотивации, дающем обоснованную и надежную информацию, можно лишь при том условии, что к тестированию будут привлечены специалисты-психологи, а все тесты отвечают требованиям надежности и валидности.

Делать обоснованные заключения по результатам тестирования можно лишь при участии квалифицированных психологов.

Важно отметить, что психологическое тестирование является лишь вспомогательным инструментом, дающим дополнительную информацию о мотивации работника. Не следует принимать административных или иных решений только на основе психологического тестирования.

ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ

Метод экспертных оценок исходит из того, что достаточно точно оценить мотивацию работников могут лишь люди, которые их хорошо знают. В первую очередь это руководители и коллеги. Иногда в качестве экспертов привлекаются деловые партнеры или клиенты. Как правило, экспертная оценка мотивации является одним из элементов комплексной оценки работника.

Главным инструментом эксперта при оценке мотивации работника является специально подготовленная анкета. От качества этой анкеты в значительной степени зависит и точность оценки мотивации работника со стороны эксперта.

Для того чтобы использовать метод экспертных оценок, надо предварительно решить ряд вопросов. Во-первых, надо четко определить, каким требованиям должны отвечать лица, включенные в состав экспертов. В любом случае мы должны рассчитывать не только на их осведомленность, способность к вынесению обоснованных оценок, но и на достаточную беспристрастность и честность. Желательно, чтобы до того, как экспертам будет предложено высказать свое мнение, с ними была проведена хотя бы кратковременная учеба, призванная повысить их способность к точным и беспристрастным оценкам мотивации работников.

Запомните, это важно!

Требования к экспертам

☞ **Осведомленность**. Эксперт должен быть хорошо осведомлен о важнейших сторонах профессиональной деятельности и рабочего поведения работника, которого оценивают.

☞ **Объективность**. Эксперт не должен быть заинтересован в результатах оценки конкретного работника.

☞ **Морально-этические качества.** Выбирая экспертов для оценки сотрудников, следует ориентироваться не только на его знания, следует принимать во

внимание его честность, ориентацию на интересы компании.

☞ **Предварительная подготовка.** **Эксперт должен пройти предварительное обучение методам и процедурам оценки, чтобы исключить ошибки, которые могут отразиться на точности выводов.**

Кроме отбора экспертов необходимо решить вопрос и с инструментом, с помощью которого эксперты будут оценивать те или иные особенности мотивации персонала. Ниже приведен пример соответствующей анкеты.

Пример экспертной оценки

Инструкция для эксперта. Вам следует дать заключение относительно трудовой мотивации оцениваемого работника. Укажите, в какой мере в его рабочем поведении и в отношении к работе проявляются приведенные ниже характеристики. В своих оценках будьте точны и объективны. При этом используйте следующую шкалу:

5 – данное качество развито в полной мере;

4 –в достаточной степени;

3 – умеренно;

2 – слабо;

1 – данное качество отсутствует.

1. Стремление добиться рабочих достижений, не уступающих достижениям коллег по работе	5 4 3 2 1
2. Желание получить признание заслуг и уважение со стороны руководства	5 4 3 2 1
3. Стремление работать так, чтобы заслужить высокий авторитет и уважение со стороны коллег по работе	5 4 3 2 1

4. Желание получить больше самостоятельности в работе	5 4 3 2 1
5. Стремление к установлению хороших отношений с коллегами по работе	5 4 3 2 1
6. Стремление внести свой вклад в результаты работы организации	5 4 3 2 1
7. Стремление лучше проявить себя в работе	5 4 3 2 1
8. Стремление к продвижению по службе	5 4 3 2 1
9. Желание проявлять инициативу и творчество в работе	5 4 3 2 1

Иногда при изучении особенностей мотивации работников бывает важно выявить наиболее важные демотиваторы, то есть факторы, оказывающие негативное действие на трудовой настрой персонала. Если есть потребность в быстром получении такого рода данных, то экспертная оценка в этом случае бывает особенно полезна.

Руководители, прекрасно зная своих подчиненных, могут стать источником ценнейшей информации об особенностях мотивации работников организации. Так, при проведении семинаров с руководителями по вопросам мотивационного менеджмента, мы предлагаем им выступить в качестве экспертов и ответить на вопрос: «Какие факторы, по вашему мнению, оказывают особенно негативное воздействие на мотивацию работников компании к проявлению инициативы на работе?» Вот типичный список ответов:

- недостаток материальной заинтересованности;
- недоверие к руководству;
- не видят перспектив профессионального роста;
- неуверенность в завтрашнем дне;
- излишний контроль со стороны руководства;
- плохие условия труда;

- плохая информированность;
- нежелание руководства считаться с мнением работников;
- инновации в организации не приветствуются;
- отсутствие внимания к нуждам работников;
- невозможность принятия самостоятельных решений.

Можно видеть, что проблемное поле просматривается достаточно отчетливо. И если у руководства организации есть желание с некоторыми из выявленных проблем разобраться более детально, то это может быть сделано.

БЕСЕДА (ИНТЕРВЬЮ)

Беседа является одним из наиболее простых и надежных инструментов оценки особенностей мотивации подчиненных. Поговорив с человеком, вы почти всегда можете составить представление о его отношении к делу, о том, что определяет силу его мотивации.

В ходе беседы с подчиненным всю необходимую информацию руководитель получает с помощью вопросов. Выделяют следующие типы вопросов:

- закрытые
- открытые
- косвенные
- наводящие
- рефлексивные

Закрытые вопросы

Закрытыми вопросами называются такие вопросы, которые предполагают однозначный ответ.

Примеры закрытых вопросов:

- *Устраивает ли вас ваша зарплата?*
- *Нравится ли вам работа?*
- *Какой уровень зарплаты устроил бы вас?*

При закрытых вопросах подчиненный вынужден ограничиваться конкретными сведениями (возраст, стаж, число предложений) либо ответами «да» - «нет», «нравится» - «не нравится», «удовлетворяет» - «не удовлетворяет» и т.п. Поэтому после закрытого вопроса часто задают открытый вопрос, предполагающий развернутый ответ.

Открытые вопросы

Открытыми вопросами называются вопросы, ответы на которые не ограничены определенными рамками. Обычно ответы на такие вопросы содержат развернутую информацию.

Примеры открытых вопросов:

- *Что больше всего вам нравится в вашей работе?*
- *Что вам хотелось бы изменить в вашей работе?*
- *Какие проекты были для вас самыми интересными?*

Косвенные (проективные) вопросы

Лучше понять особенности мотивации работника можно, задавая ему не прямые вопросы, а через выяснение оценок, которые

подчиненный дает мыслям и действиям других людей. Обсуждая мотивы или поступки других людей, человек обычно это делает, исходя из собственной системы ценностей, из своих взглядов на жизнь. Поэтому, отвечая на косвенные вопросы, человек невольно раскрывает особенности собственной мотивации.

Примеры косвенных (проективных) вопросов:

- *Как вам кажется, почему некоторые люди не стремятся особенно выкладываться на работе и работают спустя рукава?*

- *Когда люди работают одной командой, что, по вашему мнению, может особенно негативно повлиять на их рабочий настрой?*

- *Если бы вы были директором, как бы вы относились к мелким нарушениям дисциплины?*

- *Что стимулирует людей к эффективной работе?*

- *Что нравится людям в работе?*

Интерпретация ответов на косвенные вопросы основана на частоте упоминания респондентом в своих ответах определенных мотиваторов. Обычно люди упоминают следующие мотиваторы:

- финансовые стимулы, хороший соцпакет;

- оценка, похвала;

- статус, почет;

- профессиональный и карьерный рост, развитие;

- понимание и принятие целей;

- азарт, соревнование, стремление быть лучшим;

- интерес к делу;

- ответственность, самостоятельность в работе;
- хороший руководитель;
- хорошие отношения в коллективе;
- самореализация.

Наводящие вопросы

Наводящие вопросы предполагают, что человек, которому задают такой вопрос, даст однозначный, фактически заранее запрограммированный, желательный ответ. Используя наводящие вопросы, вы фактически подсказываете другому человеку, какой ответ предполагаете от него услышать.

Примеры наводящих вопросов:

- *Могу ли я положиться на вашу порядочность?*
- *Надеюсь, что вы больше не будете опаздывать?*
- *В нашей компании приветствуется ответственное отношение к делу. А вы ответственный человек?*

Обычно специалисты рекомендуют избегать наводящих вопросов, так как они заставляют людей, которым эти вопросы задаются, давать желательные, с точки зрения спрашивающих, ответы, которые позволяют им хорошо выглядеть в глазах других людей и могут не отражать их истинного мнения. Тем не менее использование наводящих вопросов бывает оправдано, если вам требуется заручиться согласием человека по определенным вопросам или вынудить его взять на себя определенные обязательства.

Рефлексивные вопросы

При использовании рефлексивных вопросов вы либо своими словами, либо близко к тому, что было сказано вашим собеседни-

ком, повторяете услышанное. Эти вопросы нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания. Кроме того, они показывают человеку, что его внимательно слушают.

Примеры рефлексивных замечаний/вопросов:

- *Как я понял, вы предпочитаете работу с высоким уровнем ответственности?*
- *Итак, вас не устраивает уровень вашей зарплаты?*
- *Я правильно понял, что вы готовы взять на себя эти обязанности?*

Запомните, это важно!

☞ Старайтесь минимизировать использование закрытых и наводящих вопросов.

☞ Шире используйте открытые и косвенные вопросы, дающие возможность вам получить больше информации о подчиненном.

☞ Не надейтесь на экспромт. Старайтесь продумать заранее, какие вопросы вы зададите подчиненному во время беседы.

Беседа только тогда станет эффективным средством изучения мотивации подчиненных, если уделять достаточно времени на ее подготовку. Здесь не следует надеяться на экспромт.

При проведении беседы, направленной на выявление особенностей мотивации подчиненного, полезно получить ответы на следующие вопросы:

- Какие задачи он считает наиболее важными в своей работе?
- Какие у него планы собственного профессионального развития?

- С чем у него связаны наибольшие трудности в работе?
- Что он хотел бы улучшить в своей работе?
- Что хотел бы изменить в своем рабочем окружении?
- Что ему особенно нравится в его работе? Почему?
- Что ему меньше всего нравится в его работе?
- Какие виды поощрения он ценит помимо денег?

Задавайте подчиненному открытые вопросы, заставляющие его размышлять и больше рассказывать. При необходимости помогайте подчиненному, предлагая вопросы-сравнения: Например: «Что бы вы предпочли – работать, имея четкие правила и процедуры, или получать новые, трудные и творческие задачи?»

Умение слушать

Вопросы руководителя при проведении беседы призваны установить не только особенности мотивации работника, но и определить факторы, негативно действующие на нее. Умение слушать предполагает способность даже по незначительным деталям, по отдельным штрихам выявлять наличие серьезных проблем, оказывающих влияние на работу сотрудника. Это поможет сформулировать те или иные предположения, которое могут быть проверены в ходе беседы.

Для того чтобы вы смогли эффективно использовать беседу как метод изучения мотивации ваших подчиненных, от вас потребуется не просто умение слушать, но умение слушать активно.

Во время беседы с подчиненным руководитель может использовать следующие приемы активного слушания:

- поощрять подчиненного к высказыванию мнений и оценок, отражающих особенности его мотивации: «да-да», «очень интересно», «это очень важно» и т.п.;

- слушать и задавать вопросы, чтобы уточнить свое понимание услышанного;
- показывать, как понято услышанное, чтобы избежать недопонимания или неверного истолкования;
- делать паузы для того, чтобы дать возможность подчиненному высказаться;
- время от времени подводить итог сказанному;
- указывать подчиненному на вопросы, которые требуют дальнейших объяснений или прояснения;
- поощрять работника к тому, чтобы он рассказывал о своих наиболее значительных достижениях.

Умение не просто внимательно слушать, но и «выуживать» такую информацию, такие детали, которые могут быть использованы для наилучшего решения вопросов в сфере трудовой мотивации подчиненных, – это навык, который нужно тренировать.

Запомните, это важно!

Чего не следует делать?

1. Не притворяйтесь, что слушаете.
2. Не перебивайте без необходимости.
3. Не делайте поспешных выводов.
4. Не спешите возражать, если вы с чем-то не согласны.
5. Не задавайте слишком много вопросов.

Наблюдайте за тем, **как** ваш подчиненный отвечает на вопросы. Не будем вдаваться в психологические тонкости, при желании вы можете познакомится со специальной литературой, где подробно разбирается так называемый «язык тела». Советуем лишь обратить внимание на следующие моменты:

- Собеседник упорно избегает смотреть вам в глаза. Часто это свидетельствует о негативном отношении к тому, что говорится. Переход к более нейтральной или приятной теме обычно сопровождается восстановлением зрительного контакта.

- Расхождение между тем, что человек говорит, и тем, как он ведет себя. Например, согласие, сопровождаемое отрицательным покачиванием головы

- Жесты, выдающие напряжение или затруднения собеседника. Обычно это частые потирания носа, щеки, манипулирование предметами, теребление одежды и т.п.

- Если вы видите, что ваш подчиненный напряжен или не склонен искренне отвечать на ваши вопросы, разрядите обстановку, пошутив, успокоив его, переключив его внимание на другую тему. Так вы сможете создать более доверительную обстановку и получить больше информации.

НАБЛЮДЕНИЕ

Отношение к порученной работе у разных работников может существенно различаться, и эти различия в мотивации можно легко выявить с помощью такого метода, как наблюдение. Наблюдение – самый доступный метод оценки мотивации подчиненных, которым может воспользоваться руководитель. Типичный пример использования этого метода оценки мотивации работников – классическое Хоторнское исследование, рассмотренное нами во 2-й главе.

Чтобы с помощью наблюдения получить точное представление об особенностях мотивации работников, нужно четко понимать, что именно следует принимать во внимание в качестве наблюдаемых признаков мотивации.

Чтобы развить свою наблюдательность и способность выносить обоснованные оценки, надо отличать **наблюдаемые признаки мотивации** от **мнений и оценок**.

Примеры наблюдаемых признаков мотивации:

- Количество предложений работника за год по внесению улучшений в работу.
- Поведение работника в экстремальных ситуациях.
- Число опозданий на работу за прошлый месяц.

Примеры оценочных характеристик:

- Интерес работника к выполняемой работе.
- Высокий уровень самостоятельности работника.
- Ответственное отношение работника к делу.

Для того чтобы наилучшим образом использовать наблюдение в целях получения более точного представления о мотивации подчиненных, руководителю следует предварительно ответить на два вопроса.

1. Какие особенности поведения и отношения к работе могут для данного работника свидетельствовать о высокой трудовой мотивации?
2. Какие особенности поведения, какое отношение к делу могут свидетельствовать об ухудшении трудовой мотивации?

Чаще всего снижение удовлетворенности человека своей работой проявляется не в каком-то одном признаке, а в целом комплексе. Обычно это следующие проявления:

- Снижение производительности.
- Снижение качества работы.
- Нежелание брать на себя дополнительные обязанности.

- Низкая инициативность.
- Учащаются невыходы на работу по болезни.
- Ухудшение отношений с руководителем и коллегами.
- Снижение готовности к сотрудничеству с руководством и коллегами по работе.
- Конфликты на работе.

Следует иметь в виду, что по таким объективным показателям, как абсентеизм (невыход на работу по разным причинам) и текучесть кадров, трудно делать однозначные выводы о состоянии трудовой мотивации, так как зачастую невозможно отделить отсутствие на работе или текучесть, вызванные внешними причинами, от тех, которые вызваны отношением к работе самого сотрудника.

Вырабатывая у себя привычку использовать наблюдение для оценки мотивации подчиненных, вы не только получаете возможность выбирать наиболее действенные методы воздействия на их мотивацию. Вы развиваете свою эмоциональную компетентность – важнейшую составляющую вашего лидерского потенциала.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ГЛАВЫ

Понятно, что руководитель не является профессиональным психологом и оценка мотивации подчиненных ему нужна для принятия верных управленческих решений. Это могут быть решения, связанные с назначениями на вакантную должность, с подбором руководителя проектной группы. Это могут быть решения, связанные с развитием системы стимулирования труда, которая призвана обеспечить более высокий настрой работников на работу с высокой отдачей в интересах компании. Это могут быть решения, связанные с удалением из организационной среды факторов, негативно действующих на мотивацию работников.

Руководитель, желающий овладеть методами управления мотивацией персонала, должен понимать, что ему будет трудно добиться устойчивых успехов без надежного канала обратной связи. Методы оценки мотивации, которые мы рассмотрели в данной главе, призваны обеспечить руководителя такого рода обратной связью. Важно понять, что в работе руководителя невозможно ограничиться использованием лишь какого-то одного из предложенных здесь методов. Использование нескольких методов одновременно повышает надежность полученной информации и повышает качество принимаемых на ее основе решений.

ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

Проверочное задание

В предложенном списке отметьте те показатели, которые не являются оценочными и действительно поддаются наблюдению.

	☑
Раздражительность, учащение конфликтов с коллегами	☐
Учащаются опоздания на работу	☐
Снижение готовности к работе с высокой самоотдачей	☐
Учащаются невыходы на работу по болезни	☐
Нарушения исполнительской и технологической дисциплины	☐
Повышение склонности к действиям, наносящим ущерб компании	☐
Учащаются пререкания с руководителем	☐
Снижение интереса к выполняемой работе	☐
Падение приверженности своей организации. Склонность к смене места работы	☐
Снижение готовности к сотрудничеству с коллегами и руководством	☐

Ситуация для анализа

Почему сотрудники увольняются?

Консультант Международного института менеджмента Мария Тихонова припоминает такой случай из своей практики[99].

В отдел персонала одной торговой компании, где уже было три человека, взяли новую сотрудницу. Созданная для нее должность называлась «ответственный советник». Она тут же развила бурную деятельность – закупила гору психологических тестов и обязала всех, вплоть до директоров, пройти их. Процедура тестирования была сама по себе очень тяжела: она продолжалась пять часов.

Затем «ответственный советник» убедила руководство провести ряд увольнений по итогам теста. Обоснование увольнения часто звучало примерно так: «Вы не годитесь для продаж: у вас агрессивно-оборонительная реакция в ситуациях опасности».

Результат: начали уходить профессионалы, которых потом с удовольствием подбирали конкуренты.

Какие нарушения были допущены при тестировании?

Правильные ответы к заданию со с. 649

Раздражительность, учащение конфликтов с коллегами	☑
Учащаются опоздания на работу	☑

[99] Локоткова Ж. Один лишний сотрудник – хуже двух недостающих / «Капитал», 14-20 мая 1997.

Снижение готовности к работе с высокой самоотдачей	☐
Учащаются невыходы на работу по болезни	☑
Нарушения исполнительской и технологической дисциплины	☑
Повышение склонности к действиям, наносящим ущерб компании	☐
Учащаются пререкания с руководителем	☑
Снижение интереса к выполняемой работе	☐
Падение приверженности своей организации. Склонность к смене места работы	☐
Снижение готовности к сотрудничеству с коллегами и руководством	☐

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эта книга – плод нашей более чем 10-летней работы, включающей не только чтение литературы и изучение западного и российского опыта. Основой нашего понимания проблем трудовой мотивации явился обширный опыт взаимодействия с руководителями разного уровня, работающих в самых разных сферах российской экономики. Этот опыт мы получили и продолжаем получать как в ходе управленческого консультирования, так и в процессе преподавания в системе бизнес-образования.

Картина, которую мы видим, непростая.

С одной стороны, налицо высочайший интерес к вопросам мотивации. С другой, – слишком ее упрощенное понимание, желание получить готовый рецепт, неготовность к целенаправленной, напряженной работе и стремление получить быстрый результат. Все вместе это образует то болото, в котором барахтаются очень многие российские компании. Ногу вытянули – нос завяз, нос вытянули – хвост увяз.

Но выбираться из болота необходимо, и этого можно добиться только величайшим напряжением сил, причем не только высшего руководства, а всех сотрудников. И если мы не сможем справиться с этой задачей, то утонем.

Работая над этой книгой, мы стремились:

⇒ Не повторять банальные истины.

⇒ Быть максимально точными, излагая те теории, мнения и примеры, которые мы использовали в книге.

⇒ Предлагать те подходы, те методы, в практическую ценность которых мы действительно верим. Мы рассматриваем практику как основу для сознательного выбора наилучших решений.

Мы старались показать сложность структуры человеческой мотивации, что требует комплексного подхода к мотивации персонала. Мы показали тот огромный диапазон возможностей, который может быть использован менеджментом в практике стимулирования труда.

Важно также иметь в виду, что эффективная система стимулирования труда должна быть адресной и учитывать своеобразие потребностей, запросов и интересов конкретного работника или группы работников, на которых направлено ее действие.

Хочется сразу предупредить вас: реализовать новые подходы в практике собственной работы будет нелегко. Самый главный противник на пути освоения новых идей и методов воздействия на мотивацию труда – сформировавшийся ранее управленческий опыт, определивший привычные методы взаимодействия с подчиненными. Любая привычка сопротивляется новому. Привычки в области стимулирования труда не составляют здесь исключения. Тем не менее выигрыш в этой борьбе более чем достойный. Это управление, которое в большей степени ориентировано на раскрытие потенциала человеческих ресурсов, а значит, на повышение эффективности и результативности управленческой деятельности в целом.

Свои отзывы, пожелания, предложения и мнения присылайте на сайт **www.maguru.ru**.